

MANAJEMEN PENDIDIKAN & PELATIHAN

Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yang utama, yaitu dimensi personal dan organisasional. Keduanya harus dikembangkan secara tepat, simultan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan dalam sebuah perusahaan bisa menjadi *learning organization* dan tumbuh-berkembang-maju karena didukung karyawannya yang terus mempelajari hal-hal baru dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Komponen utama yang berinteraksi langsung dengan berbagai komponen lainnya, seperti peserta pelatihan, kurikulum, metode, media, waktu, proses pembelajaran, lingkungan dan lain sebagainya adalah pelatih/fasilitator yang memiliki kompetensi, baik dari sisi substansi maupun metodologi pelatihan.

Proses pelatihan yang diberikan kepada peserta tidak hanya bergantung pada interaksi antara pelatih dan peserta. Proses pelatihan juga harus bersifat menyeluruh (*front to end*). Untuk itu, peran manajemen tidak kalah pentingnya dalam kesuksesan sebuah pelatihan. Manajemen diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap peserta pelatihan berupa dukungan awal sebelum pelatihan, misalnya bertemu dengan calon peserta pelatihan dan menginformasikan tujuan pelatihan serta apa yang diharapkan dari mereka.

Secara pragmatis, program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif, baik bagi individu maupun organisasi. Profil kapabilitas individu berkaitan dengan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan maka penghasilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya, hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut, peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi *skill*.

Buku *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* ini hadir untuk membantu para manajer, kepala sekolah, guru, pimpinan organisasi dan perusahaan, agar memiliki kemampuan dan dapat menerapkan pendekatan pendidikan dan pelatihan kepada anggotanya. Di dalamnya dibahas kerangka dasar pengembangan sumber daya manusia, konsep manajemen diklat, mekanisme pelayanan diklat, pengembangan program diklat, metode media diklat, serta perencanaan dan desain diklat.

PENERBIT **PUSTAKA SETIA**



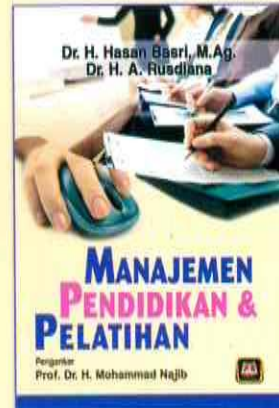
Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail. pustaka_seti@yahoo.com
BANDUNG 40253

www.pustakasetia.com

ISBN 978-979-076-500-9



Manajemen Pendidikan dan Pelatihan



Dr. H. Hasan Basri, M.Ag.
Dr. H. A. Rusdiana

MANAJEMEN PENDIDIKAN & PELATIHAN

Pengantar
Prof. Dr. H. Mohammad Najib



**Dr. H. Hasan Basri, M.Ag.
Dr. H. A. Rusdiana**

MANAJEMEN PENDIDIKAN & PELATIHAN

Pengantar

Prof. Dr. H. Mohammad Najib



Penerbit PUSTAKA SETIA Bandung

KUTIPAN PASAL 72:

**Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
-

MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

ISBN: 978-979-076-500-9

Penulis

Dr. H. Hasan Basri, M.Ag.

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Editor

Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.

Desain Sampul

Tim Desain Pustaka Setia

Setting, Layout, Montase

Tim Redaksi Pustaka Setia

Cetakan ke-1

Maret 2015

Diterbitkan oleh:

CV PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp.: (022) 5210588 Faks.: (022) 5224105

BANDUNG 40253 (Anggota IKAPI Jawa Barat)

Copy Right © 2015 CV PUSTAKA SETIA

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.
Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved

PENGANTAR PENULIS

Dengan munculnya globalisasi tenaga kerja, perusahaan global dapat memanfaatkan tenaga kerja dari seluruh dunia sesuai kelasnya, seperti penggunaan staf (SDM) profesional diambil dari tenaga kerja yang telah memiliki pengalaman internasional. Dengan globalisasi, *human movement* semakin mudah dan bebas.

Ketika kompetisi antarorganisasi berlangsung ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi di samping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional.

Kepekaan melihat kondisi global yang bergulir dan peluang masa depan menjadi modal utama untuk mengadakan perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Modal ini menjadi pijakan

yang kuat untuk mengembangkan pendidikan. Pada titik inilah diperlukan berbagai komitmen untuk perbaikan kualitas. Ketika melihat peluang, dan peluang itu dijadikan modal, kemudian modal dijadikan pijakan untuk mengembangkan pendidikan yang disertai komitmen yang tinggi, secara otomatis terjadi efek domino (positif) dalam pengelolaan organisasi, strategi, SDM, pendidikan dan pengajaran, biaya, serta marketing pendidikan.

Untuk menuju *point education change* (perubahan pendidikan) secara menyeluruh, pendidikan dan pelatihan harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan *output* yang diinginkan.

Secara pragmatis, program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Profil kapabilitas individu berkaitan dengan *skill* yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu akan meningkat.

Pada akhirnya, hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut, peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi *skill*.

Buku *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* ini hadir dalam rangka membantu agar para manajer/kepala sekolah, guru, pimpinan organisasi dan perusahaan, memiliki kemampuan dan dapat menerapkan pendekatan pendidikan dan pelatihan kepada anggotanya. Di dalamnya dibahas kerangka dasar pengembangan SDM, konsep manajemen diklat, mekanisme pelayanan diklat, pengembangan program diklat, metode media diklat, perencanaan dan desain diklat.

Penyajiannya yang sederhana dimaksudkan untuk memudahkan para mahasiswa, guru, pimpinan organisasi, dan para pembaca dalam mendalami pengetahuan tentang pendidikan dan latihan.

Semoga dapat bermanfaat untuk para pembaca.

Dr. H. Hasan Basri, M.Ag.

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Manajemen Pendidikan dan Pelatihan

KATA PENGANTAR

Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi utama, yaitu dimensi personal dan organisasional. Keduanya harus dikembangkan secara tepat, simultan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat menjadi *learning organization* dan tumbuh-berkembang-maju karena didukung oleh karyawan yang mempelajari hal-hal baru dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Komponen utama yang berinteraksi langsung dengan berbagai komponen lainnya, seperti peserta pelatihan, kurikulum, metode, media, waktu, proses pembelajaran, lingkungan, dan sebagainya adalah fasilitator yang memiliki kompetensi dari sisi substansi ataupun metodologi pelatihan.

Proses pelatihan yang diberikan kepada peserta tidak hanya bergantung pada interaksi antartrainer dan peserta. Proses pelatihan bersifat menyeluruh (*front to end*). Untuk itu, peran manajemen diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap peserta pelatihan.

Itulah sekelumit uraian penulis yang tertuang dalam buku ini. Setelah menyimaknya, saya berpendapat buku ini sangat penting dibaca dan dijadikan rujukan untuk mata kuliah manajemen pendidikan dan pelatihan. Semoga karya kedua penulis ini memberikan sumbangan berharga bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen dan pendidikan.

Prof. Dr. H. Mohammad Najib

DAFTAR ISI

Bab 1

Kerangka Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia: Melalui Pendidikan dan Pelatihan	13
A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	14
B. Landasan dan Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia	20
C. Jenis dan Jalur Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
D. Aspek Kunci dalam Strategi Pengembangan SDM	24

Bab 2

Manajemen Sistem Pendidikan dan Pelatihan	27
A. Konsep Dasar Manajemen Sistem Kepelatihan	28
B. Prinsip-prinsip dan Sistem Pendidikan dan Pelatihan	35

<i>Manajemen Pendidikan dan Pelatihan</i>	9
--	----------

C. Komponen Program Pelaksanaan Diklat.....	39
D. Strategi dalam Manajemen Pelatihan.....	42

Bab 3

Rancangan dan Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan	49
A. Konsep Perancangan Program Pelatihan	50
B. Model, Pendekatan, dan Kriteria Rancang Bangun Diklat.....	59
C. Sistem Rancang Bangun dan Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan.....	63
D. Tahapan Penyusunan Perencanaan DIKLAT	84

Bab 4

Mekanisme Proses Penyelenggaraan Pendidikan Pelatihan	91
A. Kosep Kinerja Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan.....	92
B. Upaya Peningkatan Kualitas Pelayan Diklat.....	94
C. Proses dan Prosedur Manajemen Pelatihan.....	98
D. Implementasi Pengembangan Program Pelatihan	109

Bab 5

Metode Pembelajaran dalam Pendidikan Pelatihan	115
A. Konsep Metode Pendidikan dan Pelatihan	116
B. Metode Pelatihan	116
C. Strategi Metode Pembelajaran Diklat	121

Bab 6

Media Pembelajaran dalam Pendidikan Pelatihan.....	123
A. Konsep Media Pembelajaran.....	124
B. Pentingnya Penggunaan Media dalam Pelatihan.....	131

Bab 7

Model Pengembangan Program Pendidikan Pelatihan	133
A. Konsep Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan	134

B. Model-model Program Pelatihan dan Pengembangan SDM	138
C. Model Pendidikan dan Pelatihan Aparat Pemerintahan (PNS)	145

Bab 8

Aplikasi Dikalat Pengembangan Kepemimpinan dan Pengembangan Organsasi	147
A. Pengembangan <i>Leadership Skill</i> /Kepemimpinan	147
B. Pelatihan dan Pengembangan Organisasi	156
C. Pelatihan Pengembangan Karyawan	161
D. Pelatihan Supervisor, Pengembangan Tim, dan Perubahan Organisasi	171

Bab 9

Model Aplikasi Diklat untuk Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah	191
A. Konsep Pemerintahan yang Baik (<i>Good Governance</i>)	192
B. Upaya untuk Menjamin Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik (<i>Good Governance</i>)	198
C. Konsep Pendidikan Pelatihan untuk Pegawai Negeri Sipil	202
D. Implementasi dan Tantangan Diklat Pimpinan	207

Bab 10

Model Aplikasi Pendidikan dan Latihan Peningkatan Kompetensi, Karier dan Profesi Guru	213
A. Konsep Profesi Kependidikan	214
B. Kebijakan Pembinaan dan Pengembangan Profesional Guru	220
C. Peningkatan Kompetensi Guru	224
D. Implementasi Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Kompetensi Karier dan Profesi Guru	227

Bab 11

Model Aplikasi Pendidikan dan Latihan Pengawas Pendidikan	237
A. Konsep Pengembangan Profesi Pengawas Pendidikan	238
B. Model Aplikasi Pendidikan dan Latihan Profesi Pengawas Sekolah/Madrasah	255
C. Jenjang Diklat untuk Pengawas Pendidikan	259
D. Model Pelaksanaan Diklat Pengawas Pendidikan	269

Bab 12

Model Aplikasi Pelatihan Keterampilan Berbasis <i>Project Based Learning</i>	279
A. Konsep <i>Project Based Learning</i>	280
B. Prosedur Pembelajaran dengan Metode <i>Project Based Learning</i>	282
C. Penggunaan Metode untuk Melibatkan Peserta	284
D. Proses Pelatihan <i>Project Based Learning</i>	286

Bab 13

Model Penulisan Kertas Kerja dan Presentasi Diklatpim	291
A. Konsep Penyusunan Kertas Kerja	292
B. Konsultasi dan Pembimbingan	299
C. Teknik Penulisan KKP	304
D. Presentasi, Seminar, dan Penerapan KKP	306
Daftar Pustaka	315
Profil Penulis	329

BAB 1

KERANGKA DASAR PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam organisasi melebihi modal, teknologi, dan uang. Hal ini karena modal, teknologi, dan uang dikendalikan oleh manusia.

Mengkaji sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen, dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah antara satu dan lainnya.

Pada prinsipnya, potensi manusia menyangkut dua aspek, yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Aspek kualitas hanya dapat dicapai dengan adanya pengembangan sumber daya manusia karena sumber

daya manusia merupakan faktor yang paling memengaruhi kehidupan. Kemampuan manusia untuk memengaruhi alamnya menunjukkan bahwa posisi sumber daya manusia sangat sentral adanya.

Untuk itu, potensi manusia perlu dikembangkan melalui proses pembangunan sumber daya manusia dalam rangka terwujudnya manusia seutuhnya atau manusia yang berkualitas sesuai dengan hakikat dan sasaran pembangunan nasional Indonesia. Salah satu sasaran yang perlu dibangun adalah daya yang bersumber dari manusia, dan manusia yang menghasilkan daya itu pun harus dibangun atau dikembangkan.

Sumber daya manusia yang ada hendaklah dikembangkan sedemikian rupa guna mencapai kesejahteraan. Pengembangan sumber daya manusia ini sangat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas sumber daya manusia dan juga memiliki tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan pembangunan suatu bangsa.

A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia menurut Harrish and Desimone (1992: 2), dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (1999), pengembangan sumber daya manusia adalah proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum. Hasil ini dapat berupa jasa, benda, atau uang.

S.P. Hasibuan (2000) menegaskan bahwa pengembangan adalah meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya

manusia adalah upaya memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan demi meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Mondy and Noe, 1990: 270).

Pengembangan sumber daya manusia, menurut Armstrong (1997: 504), berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan, tetapi juga menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kebutuhan dikarenakan tuntutan dinamika lingkungan, perkembangan teknologi ataupun persaingan bisnis yang terus berjalan. Hasibuan (1994: 75) menyatakan, "Pengembangan karyawan semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis."

Pernyataan senada dikemukakan oleh Wahyudi (1996: 99):

"Fungsi pengembangan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian sehingga kesesuaian secara kualitatif

tersebut dapat lebih terjamin, serta menghindarkan terjadinya kedaluwarsa. Pada pihak lain bahwa perlunya pengembangan SDM untuk karyawan baru didasarkan atas pertimbangan bahwa umumnya karyawan baru hanya mempunyai kecakapan teoretis yang diperoleh dari bangku sekolah."

Pengembangan SDM tidak lepas dari pengembangan organisasi secara keseluruhan. Armstrong & Murlis (1994: 206) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima pegawai dan pelatihan dasar, dan mengubahnya dengan cara program-program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi saat sekarang pada masa yang akan datang.

Proses pengembangan SDM dimulai dengan perencanaan strategi perusahaan yang menetapkan tempat kegiatan usaha dan banyaknya sumber yang dibutuhkan. Dengan kata lain, titik awal program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi perusahaan yang dialihkan pada rencana sumber daya manusia tentang berapa banyak dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Hal ini berarti peran strategis pengembangan SDM selayaknya dimulai dengan analisis kompetensi SDM saat ini, kemudian dibandingkan dengan kebutuhan.

Untuk menentukan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM diperlukan tiga analisis sebagaimana dikemukakan oleh Goldstein dan Bukton (Anwar Prabu, 2000: 46), yaitu sebagai berikut.

a. Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagian mana dari organisasi yang harus dikembangkan? Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Selain itu, dapat juga memanfaatkan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

b. Analisis Tugas

Analisis tugas adalah analisis yang dilakukan dengan tujuan

menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dipelajari para peserta agar dapat melaksanakan tugas secara efektif? Analisis ini merupakan dasar bagi pengembangan program pelatihan kerja.

c. Analisis Orang

Analisis orang adalah analisis dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang harus dikembangkan. Untuk itu, peranan penilaian kinerja menjadi dasar yang pokok bagi penentuan orang-orang yang harus dikembangkan oleh organisasi/perusahaan. Menurut Anwar Prabu (2000: 47), analisis orang/pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* bagi pegawai yang bekerja pada pekerjaannya. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu ataupun kelompok.

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2003: 70-72) mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- a. meningkatkan produktivitas kerja,
- b. meningkatkan efisiensi,
- c. mengurangi kerusakan,
- d. mengurangi tingkat kecelakaan karyawan,
- e. meningkatkan pelayanan yang lebih baik,
- f. moral karyawan lebih baik,
- g. kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar,
- h. *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* semakin baik,
- i. kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik,
- j. balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar,
- k. memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Sementara itu, Moekijat (1993: 3) menjelaskan bahwa tujuan umum pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- a. mengembangkan keahlian atau keterampilan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif;

- b. mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional;
- c. mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan pihak manajemen (pimpinan).

Pengembangan ini ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Sedarmayanti (1997: 157) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan dan latihan pada dasarnya untuk memperoleh tiga hal, yaitu menambah pengetahuan, menambah keterampilan, dan mengubah sikap.

Melalui perpaduan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan pegawai adalah memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya terhadap tugas-tugasnya ataupun tanggung jawabnya terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan, juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya dalam rangka peningkatan karier bagi dirinya sehingga produktivitas kerjanya (kinerjanya) dalam mencapai tujuan akan tercapai secara efektif dan efisien.

4. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Castetter (Danim, 2002: 35) mengemukakan manfaat pengembangan pegawai, yaitu:

- a. peningkatan performansi personel sesuai dengan posisi saat ini,
- b. pengembangan keterampilan personel untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi,
- c. memotivasi pertumbuhan diri personel bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

Hal senada diungkapkan oleh Manullang (1973: 15) bahwa faedah pengembangan personel dapat dilihat dari dua segi, yaitu dari segi personel yang dikembangkan dan dari segi organisasi.

Dijelaskan lebih jauh oleh Manullang (1973) bahwa pengembangan personel akan memberikan manfaat bagi personel yang dikembangkan, antara lain:

- a. membantu para personel untuk membuat keputusan yang lebih baik,
- b. meningkatnya kemampuan personel,
- c. terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional,
- d. timbulnya suatu dorongan untuk meningkatkan kemampuan,
- e. peningkatan kemampuan personel dalam mengatasi stres, frustrasi dan konflik,
- f. tersedianya informasi berbagai program pengembangan,
- g. meningkatkan kepuasan kerja,
- h. semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang,
- i. semakin besar bagi pegawai untuk bersikap mandiri,
- j. mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Dilihat dari *segi organisasi*, pengembangan personel dapat memberikan faedah dalam hal:

- a. meningkatkan produktivitas personel,
- b. menurunkan biaya pengeluaran,
- c. mengurangi *turn over* personel (keusangan pegawai).

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengkajian terhadap sejumlah hasil penelitian, Siagian (Danim, 2002:44) menyimpulkan manfaat pendidikan, pelatihan, pengembangan bagi pegawai, yaitu:

- a. membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
- b. meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya;
- c. terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
- d. timbulnya dorongan pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
- e. peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik yang memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
- f. tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan;

- g. meningkatkan kepuasan kerja;
- h. meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang;
- i. meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri;
- j. mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru pada masa depan.

Di samping bermanfaat bagi kebutuhan dan pribadi, kegiatan pengembangan bermanfaat bagi kepentingan organisasi/lembaga. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sangat bermanfaat bagi keperluan organisasi.

B. Landasan dan Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Landasan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia pada umumnya merupakan pengembangan karyawan dalam organisasi/perusahaan sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi/perusahaan bersangkutan. Seperti halnya pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat.

Munculnya kondisi-kondisi baru sangat mendorong pimpinan untuk terus memerhatikan dan menyusun program-program latihan dan pengembangan yang kontinu dan semantap mungkin.

2. Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM yang dilaksanakan menurut Prasetya (2002) didasarkan pada kesepakatan pemahaman sebagai berikut.

- a. Pengembangan SDM dapat dilakukan, baik melalui jalur diklat maupun jalur nondiklat. Jalur diklat misalnya berbentuk kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain. Jalur nondiklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman, dan lain-lain.
- b. Pengembangan SDM tidak harus menunjukkan hasil yang segera dapat diamati dan dinikmati. Pengembangan SDM cenderung membutuhkan waktu yang panjang. Dalam batas tertentu,

BAB 2

MANAJEMEN SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi utama, yaitu dimensi personal dan organisasional. Keduanya harus dikembangkan secara tepat, simultan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan bisa menjadi *learning organization* dan tumbuh-berkembang-maju karena didukung oleh karyawan yang terus-menerus mempelajari hal-hal baru dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Komponen utama yang berinteraksi langsung dengan berbagai komponen lainnya, seperti peserta pelatihan, kurikulum, metode, media, waktu, proses pembelajaran, lingkungan dan lain sebagainya adalah pelatih/fasilitator yang memiliki kompetensi, baik dari sisi substansi maupun metodologi pelatihan.

Proses pelatihan yang diberikan kepada peserta tidak hanya bergantung pada interaksi antara trainer dan peserta. Proses pelatihan juga harus bersifat menyeluruh (*front to end*).

Untuk itu, peran manajemen tidak kalah pentingnya dalam kesuksesan sebuah pelatihan. Manajemen diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap peserta pelatihan berupa dukungan awal sebelum pelatihan, manajemen bertemu dengan calon peserta pelatihan dan menginformasikan tujuan pelatihan serta apa yang diharapkan dari mereka.

A. Konsep Dasar Manajemen Sistem Kepelatihan

1. Esensi Manajemen dalam Sistem Pelatihan

Kata pelatihan menurut Poerwadarminta (1986) berasal dari kata "latih" ditambah dengan awalan ke-, pe, dan akhiran -an yang artinya telah biasa, keadaan telah biasa diperoleh seseorang setelah melalui proses belajar atau diajar.

Latihan berarti pelajaran untuk membiasakan diri atau memperoleh kecakapan tertentu. Pelatih adalah orang-orang yang memberikan latihan.

Dalam istilah lain, Kenny (1983) menyebutkan *training as satisfactorily the work required of him in his present job*.

Kata sistem mengandung arti sekelompok bagian yang bekerja bersama-sama untuk melakukan sesuatu maksud (Poerwadarminta, 1986) sementara Jhonson (1973) menyatakan bahwa "*a sistem is organized or complex whole, an assemblage or combination of things or parts forming or complex or unitary whole*".

Berdasarkan dua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah sistem terdapat sub-subsistem atau komponen antara satu dengan yang lainnya saling berinteraksi/berkaitan dalam pencapaian tujuan kegiatan pelatihan, melibatkan sejumlah unsur/komponen yang terdiri atas penyelenggara, instruktur, peserta, program pelatihan dan fasilitas pendukung lainnya yang memungkinkan terselenggaranya kegiatan pelatihan secara optimal.

Adapun manajemen berarti mengurus, mengantar, melaksanakan, mengelola. T. Hani Handoko (1992) menyatakan bahwa manajemen merupakan "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain".

Siagian (1994) mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Jika diharapkan dapat menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya, kegiatan pelatihan harus dikelola/ dimanajemen dengan baik mulai dari adanya kegiatan, identifikasi kebutuhan, perancangan/pembuatan program, pengorganisasian pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan secara sistematis.

2. Batasan Sistem Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi sering dijadikan satu menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Akan tetapi, keduanya mengandung perbedaan dalam beberapa hal.

Pendidikan berlangsung dalam suatu organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Perbedaan Istilah Pendidikan Dan Pelatihan

No.	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluh (overal)	Mengkhusus (specific)
2.	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3.	Jangka waktu	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4.	Materi	Lebih umum	Lebih khusus

Sumber: diadaptasi dari (Notoadmodjo, 1992)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat diketahui bahwa kegiatan pendidikan lebih luas ruang lingkupnya, yaitu mencakup kognitif, efektif, dan psikomotor serta dapat berlangsung sepanjang hayat, metode yang diberikan bersifat konvensional dan akhir dari kegiatan seseorang akan mendapatkan gelar. Adapun pelatihan memiliki ruang lingkup yang terbatas sesuai dengan tuntutan kebutuhan pada saat sekarang.

Procton dan Wilian (1983: 11) mengemukakan perbedaan yang lebih terperinci antara pendidikan sekolah dan pelatihan dengan latihan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.2
Perbedaan Antara Pendidikan Sekolah dengan
Pelatihan dan Latihan Kerja

No	Sekolah	Latihan Kerja
1	2	3
1.	Kegiatan utama belajar	Kegiatan utama menghasilkan
2.	Diarahkan dengan jadwal, kurikulum, dan materi pelajaran secara ketat.	Diarahkan pada penerapan ilmu pengetahuan dan keterampilan.
3.	Dilakukan dengan jadwal, kurikulum, dan materi pelajaran secara singkat.	Jadwal dan materi pelajaran tidak ketat dan tidak berulang-ulang.
4.	Pendidikan sekolah di arahkan pada program tertentu yang berlangsung lebih lama.	Kursus dapat di rencanakan lebih beragam dalam waktu yang lebih singkat.
5.	Guru-guru di sekolah sering menghadapi pertanyaan murid-murid.	Instruktur pada latihan jarang menjumpai pertanyaan dari peserta.
6.	Sekolah selalu menuntut disiplin yang keras.	Latihan kerja yang mementingkan disiplin.
7.	Sekolah tidak menuntut hasil kerja yang abik-karna lulusnya yang baru siap latih.	Hasil program latihan harus baik karena tantanganya harus siap pakai.
8.	Keberagaman masa lalu tidak begitu diperlukan oleh sekolah.	Keanekaragaman pengalaman belajar masa lalu lebih besar pengaruhnya dari latihan.

1	2	3
9.	Sekolah kurang peduli dengan kesalahan-kesalahan belajar di kelas, seperti konsentrasi.	Banyak kesalahan-kesalahan dalam kelas dibawa dalam praktik latihan.
10.	Mempunyai banyak pengalaman dari belajar sekolah.	Terbatas dalam latihan kerja.
11.	Menekankan pada persaingan pribadi.	Sedikit sekali terjadi persaingan pribadi dalam latihan.

Sumber: diadaptasi dari (Procton dan Wilian, 1983)

3. Program Pendidikan dan Pelatihan

Michael R. Carrel dan Robert D. Hatfield (Mangkuprawira, 2003) membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu:

- Program pelatihan umum dan spesifik". Pelatihan umum merupakan pelatihan yang mendorong karyawan untuk memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan.
- Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya, cara belajar untuk memperbaiki kemampuan menulis dan membaca serta memimpin rapat akan bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat mengerjakannya.

Adapun pelatihan khusus merupakan pelatihan yang mendorong karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya.

Pelatihan khusus, misalnya, mengusahakan agar sistem anggaran perusahaan khususnya dapat berjalan. Karena tiap perusahaan memiliki sistem anggaran tersendiri, pelatihan ini secara langsung bermanfaat hanya bagi karyawan yang sudah ada.

a. Tujuan Umum Program Latihan dan Pengembangan

Tujuan umum program latihan dan pengembangan dalam suatu organisasi adalah menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan

karyawan dengan permintaan jabatan dan meningkatkan efisiensi dan aktivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Menurut Michael R. Carrell *et al.* (1995), tujuan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. memperbaiki kinerja;
2. meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial;
3. memecahkan permasalahan;
4. orientasi karyawan baru;
5. persiapan promosi;
6. keberhasilan manajerial;
7. memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Secara khusus tujuan program pendidikan dan pelatihan dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu organisasi dan karyawan. Dilihat dari sisi organisasi, tujuan, dan pelatihan adalah sebagai berikut.

1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi

Secara umum, peningkatan produktivitas kerja organisasi dapat dicapai antara lain:

- (a) tidak terjadinya pembaruan,
 - (b) kecermatan melaksanakan tugas;
 - (c) tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berada dan spesialisik;
 - (d) meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan;
 - (e) lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat dan utuh.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan yang dicirikan dengan:
- (a) penyelesaian wewenang, interaksi didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual;
 - (b) perasaan juga saling menghargai;
 - (c) kesempatan bagi karyawan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

- 3) Terjadinya pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, yang dicirikan dengan:
 - (a) melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab;
 - (b) menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak hanya diperintah manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi, yang dicirikan dengan:
 - (a) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi;
 - (b) adanya komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.

4. Pengorganisasian Program Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kerja dapat dilaksanakan di dalam perusahaan ataupun lembaga atau badan lain di luar perusahaan, bergantung pada tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi pendidikan dan pelatihan dimaksudkan sebagai kelembagaan tempat pendidikan dan pelatihan tenaga kerja tersebut dilaksanakan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Selanjutnya, pengorganisasian berarti cara pendidikan dan pelatihan diselenggarakan.

Organisasi pendidikan dan pelatihan dimaksudkan meliputi:

- a. Tujuan pendidikan pelatihan adalah membantu mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan.
- b. Langkah pertama dalam pendidikan dan pelatihan adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai atas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
- c. Tujuan dan ruang lingkup rencana pendidikan dan pelatihan harus ditentukan sebelum pengembangannya dimulai guna memberikan landasan untuk persetujuan umum dan tindakan kerja sama.

- d. Teknik dan mekanisme program pendidikan dan pelatihan, harus dihubungkan secara langsung dengan tujuan yang ingin dicapai.
- e. Pendidikan dan pelatihan seharusnya menjadi tanggung jawab seluruh manajemen pada semua tingkatan dalam perusahaan yang memiliki tujuan yang ingin dicapai.
- f. Fungsi bagian pendidikan dan pelatihan adalah membantu manajemen tenaga kerja dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan dalam pengembangan administrasi, kelakuan, dan kelanjutan rencana pendidikan dan pelatihan.
- g. Agar mencapai sasaran yang diharapkan, pendidikan dan pelatihan harus menggunakan prinsip belajar.
- h. Pendidikan dan pelatihan sebaiknya diselenggarakan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya, sekaligus perbandingan antara teori dengan praktik.

B. Prinsip-prinsip dan Sistem Pendidikan dan Pelatihan

1. Prinsip Umum

Pendidikan dan pelatihan saat ini merupakan suatu keharusan dilakukan oleh suatu organisasi dan tidak dapat diabaikan karena hal ini dapat dipandang sebagai penanaman modal (investasi).

Pendidikan dan pelatihan yang terencana secara teratur menurut Tjiptoherijanto (1989), dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja yang sekaligus mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Dalam istilah lain dapat dikatakan bahwa tingkat penghasilan seseorang meningkat dengan bertambahnya tingkatan pendidikan dan pelatihan.

Oleh karena itu, sangat masuk akal apabila pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan secara serius dengan memerhatikan prinsip-prinsip berikut.

a. Diklat sebagai Penyempurnaan

Keluaran pendidikan normal pada umumnya masih dalam keadaan siap latih. Terlebih lagi karena pendidikan di Indonesia masih bersifat massal karena sangat mengutamakan pemerataan. Mereka

belum siap dan mampu untuk memegang jabatan tertentu. Oleh karena itu, sumber daya manusia ini masih harus disempurnakan dalam satu diklat terprogram.

b. Diklat sebagai Pelayanan Kemajuan IPTEK

Ledakan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat dihindari lagi sehingga apa yang dipelajari di bangku sekolah tahun ini mungkin telah berubah dan diperbaiki.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Chandler (Nurtain, 1983: 85):

“...Tiap tahun ilmuwan menemukan fakta-fakta baru dan menyusun kembali yang lama sehingga mengubah bahan-bahan pelajaran di semua bidang. Karena pesatnya perkembangan IPTEK itu, karyawan suatu organisasi perlu ditingkatkan kemampuannya untuk melayani kemampuan IPTEK.”

c. Diklat sebagai Wahana Promosi

Organisasi selalu ditingkatkan mutu pelayanannya pada setiap tingkatan jabatan yang ada dalam organisasi itu. Semakin tinggi jabatan, semakin dibutuhkan orang yang berkualitas. Peningkatan kualitas karyawan pada umumnya diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang direncanakan secara sistematis.

d. Diklat sebagai Pemenuh Aspirasi Masyarakat

Mendapatkan pelayanan yang cepat dan tepat sangat mendesak dikarenakan masyarakat dalam era informasi dan komunikasi bersedia membayar lebih mahal asal urusan mereka dapat diselesaikan dengan cepat.

Ramainya toko-toko swalayan, semakin tinggi minat masyarakat untuk membuka rekeningnya melalui ATM merupakan contoh bahwa setiap orang ingin mendapat pelayanan yang cepat dan unggul ini hanya mungkin dilayani oleh karyawan yang mampu dan terampil melalui pendidikan dan pelatihan.

e. Diklat sebagai Pemasuk Ide Inovatif

Mustahil pembaharuan dilaksanakan dalam kegiatan rutin. Hal ini karena kegiatan rutin menimbulkan kejenuhan yang menghalangi

kemajuan lembaga atau organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penyegaran berupa ide inovatif yang sering diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Diklat sebagai Pengembang Keterampilan

Tugas-tugas dalam lembaga atau organisasi sering memerlukan keterampilan khusus. Oleh karena itu, karyawan yang akan menangani tugas itu harus mendapatkan pendidikan dan latihan khusus. Tanpa pembinaan dan pengembangan keterampilan ini, produktifitas karyawan akan menurun.

g. Diklat sebagai Perantara Pendidikan Seumur Hidup

Pendidikan dan pelatihan diperlukan tidak hanya untuk siswa belajar di sekolah dan perguruan tinggi, tetapi semua orang memerlukan diklat untuk kepentingan diri sendiri ataupun untuk kelompok masyarakat.

Hal itu menurut Mukhtar Bukhari (1914), idealnya setiap manusia harus selalu berusaha agar masa depan lebih baik daripada hari ini. Setiap manusia idealnya selalu berikrar bahwa dalam setiap melakukan pekerjaan masing-masing, semakin lama akan semakin mahir, semakin profesional.

h. Diklat sebagai Pembentukan Etos Kerja Bermutu

Kecenderungan dan semangat kerja karyawan melakukan tugas tidak timbul dengan sendirinya, tetapi perlu dipupuk dan disempurnakan melalui berbagai kegiatan penyegaran yang direncanakan secara matang dalam penyegaran secara matang. Dalam penyelenggaraan dan pelatihan yang dikoordinasi dengan baik, etos kerja karyawan dapat meningkat.

2. Prinsip Khusus

Pengetahuan, pemahaman, sikap, dan keterampilan atas sesuatu senantiasa diperoleh melalui proses belajar. Proses belajar ini dapat dilakukan dengan sengaja dan dapat juga tanpa rencana. Proses belajar dapat secara terprogram (seperti dalam pendidikan formal di sekolah dan pendidikan nonformal seperti di masyarakat) ataupun tanpa program (seperti dalam pendidikan informal di keluarga).

Belajar diperlihatkan melalui perubahan tingkah laku sebagai hasil pengalaman, yang diperoleh pembelajar melalui interaksi dengan lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menurut Surya & Amin (1984: 13-15), perubahan tingkah laku dalam belajar memiliki enam karakteristik, yakni:

- a. terjadi secara sadar;
- b. bersifat kontinu dan fungsional;
- c. bersifat positif dan aktif;
- d. bersifat permanen, bukan sementara;
- e. bertujuan atau terarah;
- f. mencakup seluruh aspek tingkah laku.

Selanjutnya, Rivai (2003: 36) menegaskan bahwa belajar merupakan proses fisik-fisiologis yang mengubah tingkah laku individu, yang berupa kemampuan aktual dan potensial, yang berlaku dalam waktu yang relatif lama, dan diperoleh dengan usaha sadar.

Keberhasilan pembelajaran menurut Sudjana (1983: 29) dipengaruhi oleh trikonidisi pendidikan, yakni konsistensi, konvergensi, dan kontinuitas. Konsistensi berarti bahwa kegiatan pendidikan harus serasi dan ajeg dalam mengembangkan potensi peserta didik. Konvergensi berarti pendidikan bertolak dari landasan yang jelas. Kontinuitas berarti bahwa pendidikan harus ditempuh dan berkelanjutan.

3. Sistem Pelatihan

Pelatihan berbasis kompetensi diperlukan karena secara tradisi atau konvensional, pelatihan yang selama ini terjadi hanya menghasilkan peserta pelatihan yang memiliki pengetahuan tentang hal-hal yang harus dilakukannya.

Adapun sistem pelatihan yang berbasis kompetensi mengharapakan agar setelah selesai mengikuti pelatihan, peserta tidak hanya tahu, tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.

Dalam sistem berbasis kompetensi, pelatihan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual, khususnya kinerja organisasi.

Sistem ini ada yang berorientasi pada standar yang dilakukan industri. Ada juga yang berorientasi pada kinerja unggul yang dikaitkan dengan keterampilan lunak dan kompetensi lunak.

Dalam model pelatihan tradisional, setiap peserta akan mengikuti pelatihan yang sudah dirancang. Kemudian agar kinerja pembelajaran dapat diketahui, peserta melakukan pre dan post test yang sudah dirancang. Setelah selesai pelatihan para peserta akan mendapat sertifikat atau piagam.

Dalam sistem pelatihan berbasis kompetensi, tahap awal yang harus dirumuskan adalah fungsi-fungsi apa yang harus dilakukan karyawan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, suatu pelatihan dirancang agar peserta/karyawan dapat menjalankan fungsinya sesuai standar.

Selain agar karyawan dapat berfungsi dengan baik, mereka dapat belajar di tempat kerja atau dengan sarana lain. Setelah itu, peserta pelatihan akan mendapat pengakuan kemampuan mengerjakan fungsi-fungsi standar berupa sertifikasi.

Setiap sistem pelatihan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika ingin hal itu terlaksana secara efektif. Contohnya, integrasi dengan hal penilaian kerja, promosi, atau sistem pembayaran upah/gaji. Integrasi ini membantu pula untuk meyakinkan bahwa bantuan strategi pengembangan akan mendukung strategi personel lainnya.

C. Komponen Program Pelaksanaan Diklat

1. Tujuan

Dalam usaha pelatihan, sangatlah bijak apabila sebelum pelaksanaannya terlebih dahulu disusun perencanaan yang disesuaikan dengan tujuan akhir. Apabila proses pendidikan dan latihan dilihat kembali tujuan akhir proses tersebut adalah perubahan tingkah laku yang diharapkan. Hal ini berarti bahwa pendidikan hakikatnya bertujuan mengubah tingkah pendidikan. Tingkah laku (hasil baru laku pada sasaran perubahan) itu dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan.

BAB 3

RANCANGAN DAN PENGEMBANGAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Perencanaan program pelatihan berperan sebagai titik tolak dari rujukan pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan sebab salah satu keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh perencanaan program pelatihan. Perencanaan program pelatihan pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya tercakup dalam suatu program pelatihan.

Tujuan merancang bangun suatu pelatihan adalah menghasilkan program yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasinya, serta dapat menetapkan strategi pelatihan yang akan diselenggarakan. Oleh karena itu, seorang perancang bangun pembelajaran pelatihan harus menggali model pembelajaran yang ada. Pemakaian model pada rancang bangun yang tepat sangat bermanfaat dalam menghasilkan program yang berkualitas dan realistis.

Dalam program latihan, perumusan tujuan latihan merupakan bagian penting yang harus dilakukan terlebih dahulu sebelum merancang kegiatan belajar. Tujuan pelatihan merupakan pedoman dan prosedur bagi kita dalam upaya mencapai sesuatu yang diharapkan seperti adanya perubahan yang akan terjadi dari peserta latihan. Hal ini terkait erat dengan banyak hal seperti materi yang disampaikan, alat dan bahan yang perlu disiapkan selama latihan. Praktik dan latihan yang diselenggarakan selama pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan sebagainya.

Salah satu manfaat penting dari perumusan tujuan adalah mengukur keberhasilan dari latihan. Oleh sebab itu, berkaitan dengan perancangan proses belajar dalam suatu pelatihan, perumusan tujuan hendaknya dilakukan secara tepat.

A. Konsep Perancangan Program Pelatihan

1. Pengertian Perencanaan Program

Perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan dapat pula dikatakan sebagai aktivitas rasional karena perencanaan merupakan proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memerhatikan perkiraan keadaan yang akan datang.

Menurut Udin Syaepuddin dan Abin Syamsudin (2005: 3), perencanaan adalah rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi, dan sebagainya).

Menurut Prajudi Atmosudirdjo (Udin Saefudin dan Abin Samsuddin (2006: 4), perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan yaitu fungsi manajemen yang berhubungan

dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan dan pemutusan tujuan, kebijaksanaan serta menjawab berbagai pertanyaan guna menunjang pelaksanaan program yang dilakukan. Kebutuhan akan perencanaan semakin hari semakin meningkat, dan peningkatan tersebut memiliki akibat potensial terbesar terhadap sukses dan gagalnya suatu program kegiatan.

Perencanaan dipandang penting dan diperlukan bagi organisasi. Menurut Udin Syaepuddin dan Abin Syamsudin (2005: 33), pentingnya perencanaan bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Dengan adanya perencanaan, diharapkan tumbuh pengarahannya kegiatan, pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan pada pencapaian tujuan pembangunan.
- b. Dengan perencanaan dapat dilakukan perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai potensi dan prospek perkembangan, tetapi juga mengenai hambatan dan risiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedini mungkin.
- c. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik.
- d. Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas, memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran, ataupun kegiatan usahanya.
- e. Dengan adanya perencanaan ditemukan alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kinerja usaha atau organisasi, termasuk pendidikan.

2. Prinsip-Prinsip Perencanaan Diklat

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002: 56), ada tiga unsur penting dalam setiap rancang bangun diklat yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kegiatan diklat bagi setiap individu:

- a. maksud (apa yang harus dicapai);
- b. metode (cara mencapai tujuan);
- c. format (dalam keadaan bagaimana penentuan rancang bangun yang ingin dicapai).

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002: 57), prinsip-prinsip merancang bangun diklat di antaranya:

- a. menetapkan pendekatan;
- b. menetapkan model yang digunakan;
- c. menetapkan langkah-langkah dan unsur-unsur diklat.

Prinsip-prinsip perencanaan pelatihan menggambarkan banyaknya aktivitas perencanaan agar menghasilkan rancangan desain pelatihan yang utuh, menggambarkan keseluruhan proses, strategi, fasilitas dan berbagai langkah yang harus dilaksanakan oleh semua sumber daya pelatihan. Keseluruhan prinsip tersebut dilakukan dengan tujuan agar proses perencanaan dapat berjalan dengan baik dan tujuan pelatihan dapat tercapai.

3. Komponen Perencanaan Diklat

Menurut Veithzal Rivai (1992: 233-234) kebutuhan diklat dapat digolongkan menjadi:

- a. Kebutuhan memenuhi kebutuhan sekarang. Kebutuhan ini dapat dikenali dengan prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu, meskipun penyimpangan ini tidak selalu dapat dipecahkan dengan pelatihan;
- b. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki mana pun di perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bisa bermacam-macam, seperti menghindari kejenuhan, menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya;
- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik internal (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun perubahan eksternal (perubahan teknologi perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru.

Proses pelatihan sebaiknya dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi yang dapat menggambarkan jenis keterampilan yang

dimiliki oleh para karyawan saat ini dan keterampilan yang mereka perlukan untuk mencapai rencana jangka pendek dan jangka panjang. Setelah data terkumpul dari bermacam-macam sumber, data tersebut dianalisis sehingga kebutuhan pelatihan dapat ditentukan. Proses tersebut dikatakan dengan sebutan identifikasi kebutuhan program.

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002: 87), dalam menganalisis kebutuhan diklat, dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) seperti tercantum dalam standar operasi yang telah ditetapkan bagi setiap pegawai (jenis pekerjaan).

Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh pegawai dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (diklat atau nondiklat) dan pemilihan program diklat.

a. Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi kebutuhan dapat dikatakan sebagai proses menganalisis sumber yang menimbulkan dorongan untuk mengadakan diklat. Hasil identifikasi kebutuhan akan memberikan data dan informasi berkenaan dengan berbagai hal yang berhubungan dengan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi, jabatan, dan pekerjaan atau tugas-tugas para pegawai dalam suatu organisasi.

Soebagio Atmodiwirio (2002: 87) mengemukakan bahwa analisis atau penilaian kebutuhan adalah investigasi sistematis mengenai diskripsi kinerja untuk menggambarkan kesenjangan, menetapkan alasan hal itu terjadi, dan memutuskan pelatihan merupakan solusi potensial.

Proses identifikasi kebutuhan penting karena dengan adanya proses ini akan diperoleh data dan informasi yang dijadikan dasar atau pedoman bagi penentuan tujuan penyelenggaraan program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Analisis Kebutuhan

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002: 88), "Analisis kebutuhan adalah tonggak dari suatu pendidikan dan pelatihan, menyiapkan

informasi dengan justifikasi yang cocok atau tidak untuk pengembangan pembelajaran.”

Menurut Veithzal Rivai (1992: 234), upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan dengan cara:

1. membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan;
2. menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standar dianalisis dan ditentukan penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh kekurangannya pengetahuan dan keterampilan karyawan;
3. menganalisis catatan karyawan, dari catatan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, dan sebagainya. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat diisi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan;
4. menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan;
5. menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan SDM-nya. Masalah yang menyangkut SDM sering ada implikasinya dengan pelatihan.

Dengan demikian, proses identifikasi kebutuhan mutlak dilakukan agar penyelenggaraan program diklat berjalan efektif sehingga mampu menjawab persoalan tugas-tugas organisasi. Proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan dengan baik dan tepat, hasilnya nanti akan diperoleh dan dapat difungsikan sebagai dasar pedoman pada proses perencanaan diklat selanjutnya.

c. Tujuan Analisis Kebutuhan

Proses menganalisis kebutuhan tentunya memiliki tujuan-tujuan yang akan mempermudah dalam merencanakan sebuah program diklat.

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002: 88), analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan:

1. menggambarkan sifat yang sebenarnya (eksak) dari suatu deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
2. menentukan sebab-sebab deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
3. merekomendasikan solusi yang cocok;
4. menggambarkan populasi calon peserta.

Proses analisis kebutuhan sangat dibutuhkan agar penentuan komponen-komponennya tidak siasia karena sudah direncanakan dengan matang sebelumnya.

d. Proses Analisis Kebutuhan

Menurut Sobagio Atmodiwirio (2002: 88), langkah-langkah dalam proses analisis kebutuhan, di antaranya:

1. mengidentifikasi dan menggambarkan kesejangan pelaksanaan kerja;
2. menentukan sebab-sebab kesenjangan;
3. mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja yang didasarkan pada kurangnya pengetahuan dan keterampilan;
4. menentukan bahwa diklat adalah solusi yang mungkin;
5. merekomendasi solusi;
6. menggambarkan tentang peran atau pelaksanaan tugas.

Menurut Veithzal Rivai (2003: 237), ada enam langkah sistematis untuk mengetahui/menilai kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis-TNA*), yaitu:

1. mengumpulkan data untuk menentukan lingkup TNA;
2. menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan;
3. mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja;
4. melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja;
5. mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan;
6. menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Apabila proses analisis kebutuhan pelatihan dilakukan dengan baik dan tepat sasaran, hasilnya dapat difungsikan sebagai dasar pedoman pada proses perencanaan diklat selanjutnya.

e. Pendekatan dalam Identifikasi Kebutuhan

Salah satu upaya untuk mencapai program pendidikan dan pelatihan yang baik dan tepat sasaran adalah dengan melakukan pendekatan yang tepat terhadap analisis kebutuhan. Upaya ini juga mampu meningkatkan efektivitas program diklat tersebut.

Menurut Suryana Soemantri (2001: 12), pendekatan dalam penentuan kebutuhan pelatihan atau diklat pada tingkat organisasi, jabatan/tugas/pekerjaan, dan individu dapat dilaksanakan melalui tiga kegiatan analisis berikut.

1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi merupakan pemeriksaan terhadap jenis-jenis permasalahan yang dialami oleh organisasi dan menyediakan informasi dalam penyusunan profil sebuah organisasi sehingga diketahui keadaan sebenarnya dari suatu organisasi.

Profil di sini menggambarkan keadaan organisasi atau unit kerja sebuah organisasi dalam keadaan sangat sehat, cukup sehat, kurang sehat, atau sangat tidak sehat.

Selanjutnya diidentifikasi faktor-faktor penyebab keadaan tersebut dan alternatif penanggulangan yang mungkin dilakukan. Alternatifnya bisa berupa pelatihan ataupun kegiatan lainnya yang bukan pelatihan.

2. Analisis Tugas/Jabatan

Analisis tugas/jabatan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya, analisis tugas merupakan proses untuk menentukan perilaku yang tepat, dan kuantitas serta kualitas perilaku tersebut untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Analisis tugas ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diajarkan pada seorang karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang efektif.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2001: 29), manfaat analisis pekerjaan/jabatan/tugas adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku personel organisasi, dan alat-alat yang akan dipergunakan.

Hasil analisis pekerjaan dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi perlu atau tidaknya diselenggarakan program pelatihan sehingga program pelatihan dapat dirancang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tugas-tugas pegawai.

3. Analisis Individu

Analisis Individu adalah analisis kebutuhan yang dilaksanakan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang diperlukan. Tujuan analisis individu adalah untuk memeriksa seberapa baik individu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Analisis individu memerlukan pemeriksaan yang cermat atas keahlian dan kemampuan setiap individu untuk menentukan beberapa kekurangan yang dapat dikoreksi melalui pelatihan.

Suryana Sumantri (2003: 13) menyatakan bahwa data yang diperlukan dalam analisis individu, adalah:

- a. data personel individu, berisi segala macam data kepegawaian sejak karyawan masuk kerja sampai saat analisis dilakukan;
- b. penilaian hasil karya, berupa data mengenai penilaian pelaksanaan kerja yang dimasukkan pada data kepegawaian individual;
- c. daftar tenaga kerja, yaitu meliputi daftar seluruh karyawan seperti keadaan sementara, kemungkinan promosi, dan lain-lain.

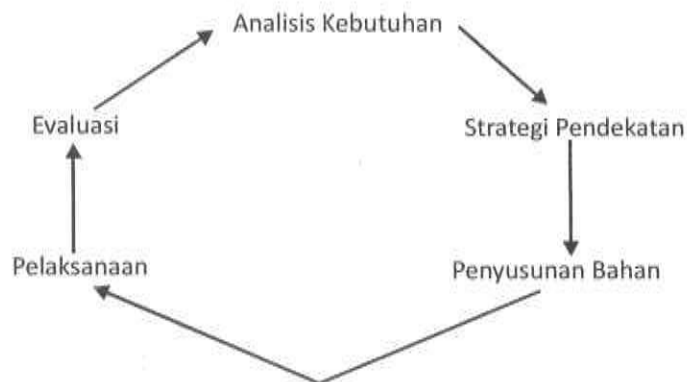
Dengan melakukan analisis individu akan didapatkan kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh karyawan sehingga dapat diupayakan program pelatihan yang dapat menanggulangi masalah tersebut.

B. Model, Pendekatan, dan Kriteria Rancang Bangun Diklat

1. Model Pusediklat Depdiknas

Beberapa model rancang bangun akan diuraikan di bawah ini. Pilihan yang tepat akan dapat memudahkan dalam penerapan ataupun pelaksanaan suatu latihan, antara lain:

a. Model Pusdiklat Depdiknas



Gambar 3.1
Model Pusdiklat Depdiknas
Sumber: Depdiknas (2008)

b. Model Critical Event



Gambar 3.2
Model Critical Event
Sumber: Depdiknas (2008)

c. Model ELC

Model ini pada dasarnya adalah metode berlatih secara induktif, yaitu membangun konsep dari pengalaman empiris untuk mengembangkan teori dan prinsip-prinsip dari pengalaman. Metode

ini menuntut partisipasi aktif peserta latihan. Model ELC seperti pada Gambar 3.3 berikut.



Gambar 3.3 Model ELC

Sumber: Depdiknas (2008)

Model ELC mendasarkan diri pada tiga hal, yaitu *active participating*, *sharing responsibility*, dan *need orientation*.

2. Pendekatan dalam Perencanaan Program Diklat

Untuk merancang bangun program diklat perlu ditetapkan pendekatan yang akan digunakan. Dengan demikian, perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam menciptakan komponen kegiatan diklat secara beraturan.

Pendekatan dilakukan agar gagasan perencanaan mengenai program diklat terbentuk dalam pola kegiatan yang dapat dilaksanakan dengan baik.

Soebagio Atmodiwirio (2002: 63) menjelaskan tentang beberapa pendekatan dalam merencanakan sebuah program diklat, yaitu pendekatan *critical event model*, pendekatan siklus, dan pendekatan sistem.

a. Pendekatan *Critical Event*

Pendekatan ini diketengahkan oleh Leonard Nadler (1981) dalam bukunya (*Design Training Program*). Model ini terdiri atas beberapa tahapan:

1. mengidentifikasi kebutuhan organisasi,
2. menspesifikasi pelaksanaan pekerjaan,

3. mengidentifikasi kebutuhan peserta,
4. menentukan tujuan,
5. memilih kurikulum,
6. memilih strategi pembelajaran,
7. mendapatkan sumber-sumber identifikasi kebutuhan,
8. melaksanakan diklat.

b. Pendekatan Siklus

Pendekatan ini tidak berbeda dengan pendekatan lainnya, tetapi titik berat pendekatan ini adalah pada siklus yang teratur dari setiap kegiatan. Soebagio Atmodiwirio (2002: 63) menjelaskan bahwa pendekatan siklus dipergunakan oleh pusat pendidikan dan pelatihan pegawai departemen pendidikan nasional. Siklus ini berjalan berdasarkan kepentingan utama kegiatan, setiap tahap kegiatan harus berjalan secara siklus.

c. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem dilihat dari sudut pembelajaran adalah cara yang sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengevaluasi sekumpulan bahan dan strategi, bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang khusus (Paul Tweekker, Floyd. D. Urbal and James A. Buch, 1972).

Pendekatan sistem dapat memberi landasan untuk pengertian yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku suatu sistem, dan memberikan dasar untuk memahami multi sebab-sebab dari suatu masalah dalam kerangka sistem. Pendekatan sistem berupaya mengungkapkan perlunya pemahaman tentang perilaku sistem yang merupakan subsistem dan saling berkaitan satu sama lain.

3. Hal-hal yang Mendasar dalam Rancang Bangun Diklat

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002: 56), hal-hal mendasar dalam rancang bangun diklat adalah:

- a. Apakah orang/kelompok yang membuat rancang bangun dapat mencapai tujuan/maksud kegiatannya?
- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan apa yang disyaratkan bagi peserta?

- c. Berapa waktu yang diperlukan?
- d. Apakah rancang bangun itu sesuai dengan ukuran kelompok?
- e. Keterampilan apa yang disyaratkan untuk melaksanakan rancang bangun?

Ada beberapa hal lagi yang perlu diperhatikan setelah menentukan tiga hal (tujuan, metode, dan format), yaitu:

- a. Alokasi waktu, berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyiapkan rancang bangun;
- b. Apa yang akan dilakukan/katakan agar peserta terlibat dan berpartisipasi;
- c. Pokok/kunci, dan atau instruksi, ide apa yang disajikan dan apa yang sebenarnya Anda inginkan dari partisipasi peserta;
- d. Materi/bahan apa yang dibutuhkan, atau apa kebutuhan peserta untuk mengaplikasikan rancang bangun;
- e. Pengaturan (bagaimana kita mengetahui lingkungan fisik agar rancang bangun bisa berhasil);
- f. Penilaian apa yang dibuat, dan/alat atau diskusi apa yang diinginkan oleh peserta sebelum melanjutkan ke kegiatan berikutnya.

Berkaitan dengan diklat, perencanaan merupakan fungsi yang sangat esensial dan sangat menentukan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pelatihan. Tanpa perencanaan yang jelas dan terukur, kita tidak akan mengetahui dengan pasti pelatihan yang diselenggarakan berhasil atau tidak dan sampai di mana tingkat keberhasilannya. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, keberhasilan sebuah pelatihan dapat lebih mudah tercapai.

Oleh karena itu, fase perencanaan merupakan proses yang sering lebih banyak menghabiskan tenaga, pikiran, waktu, bahkan biaya dibandingkan fase lainnya.

C. Sistem Rancang Bangun dan Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

1. Rancangan Bahan Diklat

Dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor

3 tahun 2010 disebutkan bahwa ragam bahan diklat sangat beragam, yaitu:

- 1) Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (RBPMD) dan Rencana Pembelajaran (RP);
- 2) Modul;
- 3) Bahan Ajar;
- 4) Bahan Tayang; dan
- 5) Soal Ujian.

Untuk membuat bahan diklat, widyaiswara perlu mempelajari kurikulum dan silabus, karena kurikulum dan silabus merupakan dasar dalam pembuatan bahan diklat.

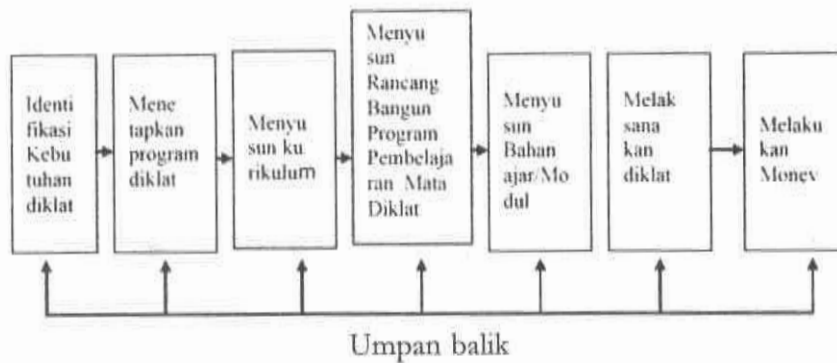
Ragam Kurikulum Diklat

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan diklat yang berisi tujuan, sasaran, deskripsi diklat, daftar mata diklat, bahan referensi diklat, silabi masing-masing mata diklat, serta metode diklat yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran.

Dalam kegiatan diklat, kurikulum merupakan acuan bagi peserta, widyaiswara/fasilitator dan penyelenggara karena kurikulum memberikan gambaran tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan diklat. Dalam kurikulum yang tersusun dengan baik akan ditemukan penjelasan tentang latar belakang pelaksanaan diklat, pihak-pihak yang akan dilatih, tujuan diklat, materi yang akan dibahas serta cara pelaksanaan diklat.

Atas dasar kurikulum, kemudian disusun Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (RBPMD) dan bahan ajar ataupun modul yang diperlukan bagi setiap mata diklat. Agar kegiatan diklat berjalan dengan baik dan muatan program yang diberikan dapat terarah sesuai dengan tujuan diklat, dalam proses pembelajaran perlu dilakukan monitoring dan evaluasi.

Rancang bangun pembelajaran mata diklat, bahan ajar, dan penyelenggaraan diklat adalah sebagai berikut.



Gambar: 3.4

Kaitan antara Kurikulum, Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat, Bahan Ajar dan Penyelenggaraan Diklat

Sumber: LAN 2010

2. Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (RPBMD) dan Rencana Pembelajaran (RP)

a. Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat dan Rencana Pembelajaran

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 Tahun 2010, yang dimaksud RBPMD adalah pokok-pokok pembelajaran dari suatu mata diklat yang disusun secara sistematis dan mencakup deskripsi singkat mata diklat, tujuan pembelajaran, materi pokok, metode dan media, serta sumber bahan.

Sedangkan yang dimaksud RP adalah rincian satu set pembelajaran untuk lingkup satu atau beberapa kali pertemuan yang disusun secara sistematis dan mencakup deskripsi singkat mata diklat, tujuan pembelajaran, materi pokok, metode dan media, sumber bahan, serta tahapan kegiatan pembelajara.

Dalam proses pembelajaran, RBPMD dan RP sangat bermanfaat bagi widyaiswara karena dengan dibuatnya RBPMD dan RP, widyaiswara mempunyai perencanaan kegiatan pembelajaran yang matang sehingga diharapkan akan dapat mengajar dengan baik, tanpa kekhawatiran keluar dari tujuan, keluar dari ruang lingkup

materi, keluar dari strategi/metode belajar mengajar, atau keluar dari sistem evaluasi yang seharusnya dilaksanakan (Suparman, Atwi, 2010).

b. Bahan Ajar

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 tahun 2010, bahan ajar adalah materi pelengkap modul berbentuk tulisan/narasi yang dibagikan kepada peserta dan digunakan oleh widyaiswara dalam proses pembelajaran guna mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Bahan ajar yang dibuat oleh seorang widyaiswara harus memenuhi ketentuan berikut:

1. Bahan ajar diketik dalam bentuk naskah
2. Jumlah kata minimal 1250 kata
3. Jenis huruf yang digunakan adalah Time New Roman, Arial, Pica atau yang sejenisnya
4. Ukuran huruf maksimal 12

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh dalam penyusunan bahan ajar (Keputusan Kepala Pusat Diklat Kehutanan Nomor: Sk. 126/Dik-2/2004 tentang Pedoman-pedoman Pelaksanaan Kegiatan Kewidyaiswaraan), yakni:

(a) Menyusun sendiri

Bahan ajar yang akan digunakan dalam proses pembelajaran dapat disusun sendiri oleh widyaiswara yang akan mengajar. Dalam cara ini seorang widyaiswara dapat mengambil materi dari berbagai sumber disesuaikan dengan RBPM yang telah disusun dan kemudian menuliskannya kembali. Aturan dalam mengutip dan menyadur harus tetap diikuti. Pencantuman sumber kutipan dan sumber pustaka harus dilakukan.

(b) Mengkompilasi

Bahan ajar juga dapat disusun dengan cara mengkompilasikan bahan-bahan yang telah ada, salah satu diantaranya adalah hasil-hasil penelitian. Cara ini dilakukan apabila seorang widyaiswara harus menggunakan bahan-bahan secara utuh, misalnya apabila widyaiswara akan menggunakan metode studi kasus.

Hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan bahan ajar dengan cara kompilasi adalah bahan-bahan yang akan digabungkan harus tetap sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, dan urutan penyusunannya harus sesuai dengan pokok-pokok bahasan yang telah dituangkan dalam RBPMD.

Contoh: Format bahan ajar (Keputusan Kepala Pusat Diklat Kehutanan Nomor: Sk. 126/Dik-2/2004) adalah sebagai berikut:

Halaman sampul

Dalam halaman sampul dicantumkan :

- a. Judul bahan ajar
- b. Nama diklat
- c. Nama penyusun
- d. Nama Lembaga Diklat
- e. Nama Kota
- f. Tahun penyusunan/penyelenggaraan diklat

Pendahuluan

Dalam pendahuluan dimuat :

- a. Latar Belakang
- b. Maksud dan Tujuan
- c. Tujuan Pembelajaran yang ingin dicapai
 - Kompetensi Dasar
 - Indikator Keberhasilan
- d. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Isi

Isi bahan ajar adalah bab-bab yang berisi materi sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Bab-bab yang diuraikan dalam bahan ajar harus menggambarkan materi pokok dan sub materi pokok yang tertuang dalam RBPMD. Uraian dapat diperjelas dengan memberikan contoh dan noncontoh.

Dalam masing-masing bab yang merupakan isi bahan ajar dapat ditambahkan latihan, studi kasus, dan bahan diskusi.

Daftar Pustaka

Daftar pustaka memuat buku dan sumber lain yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan bahan ajar.

3. Pengembangan Desain Pembelajaran Berbagai Model

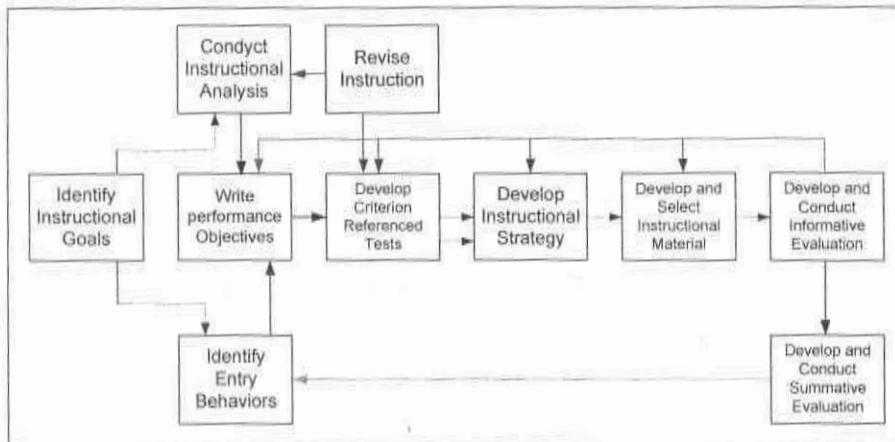
Desain pembelajaran merupakan proses keseluruhan tentang kebutuhan dan tujuan belajar serta sistem penyampaian. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan bahan dan kegiatan pembelajaran, uji coba dan penilaian bahan, serta pelaksanaan kegiatan pembelajarannya.

Untuk memahami lebih jauh tentang teori dan aplikasi desain pembelajaran dalam diklat, menurut Suparman, Atwi (2010), dikenal berbagai model desain pembelajaran dengan menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu, yaitu Model ADDIE, Model ASSURE, Model Dick dan Carey, Model PPSI, Model AT dan T, Model Degeng, Model Pengembangan Instruksional (MPI), Model Gerlach dan Ely, Model Kemp, Model ISD, dan sebagainya. Berikut beberapa model desain pembelajaran.

a. Model Dick and Carey

Perancangan pengajaran menurut sistem pendekatan model Dick & Carey dikembangkan oleh Walter Dick & Lou Carey. Menurut pendekatan ini terdapat beberapa komponen yang akan dilewati dalam proses pengembangan dan perancangan tersebut yang berupa urutan langkah-langkah. Urutan langkah-langkah ini tidaklah kaku. Sebagaimana ditunjukkan Dick & Carey, telah banyak pengembang perangkat yang mengikuti urutan secara ajeg dan berhasil mengembangkan perangkat yang efektif.

Dick and Carey menyebutkan sembilan tahap dalam merancang pembelajaran.



Gambar: 3.5

Desain Pembelajaran Model Dick & Lou Carey

Sumber: Suparman, Atwi (2010)

- o *Stage 1: Identify Instructional Goals*
- o *Stage 2: Conduct Instructional Analysis*
- o *Stage 3: Identify Entry Behaviors and Learner Characteristics*
- o *Stage 4: Write Performance Objectives*
- o *Stage 5: Develop Criterion-Referenced Test Items*
- o *Stage 6: Develop Instructional Strategy*
- o *Stage 7: Develop and Select Instructional Materials*
- o *Stage 8: Develop and Conduct Formative Evaluation*
- o *Stage 9: Develop and Conduct Summative Evaluation*

b. Model ASSURE

Model ASSURE merupakan langkah merencanakan pelaksanaan pembelajaran di ruang kelas secara sistematis dengan memadukan penggunaan teknologi dan media. Model ASSURE menggunakan tahap demi tahap untuk membuat perancangan pembelajaran yang dapat dilihat dari nama model tersebut, yaitu ASSURE.

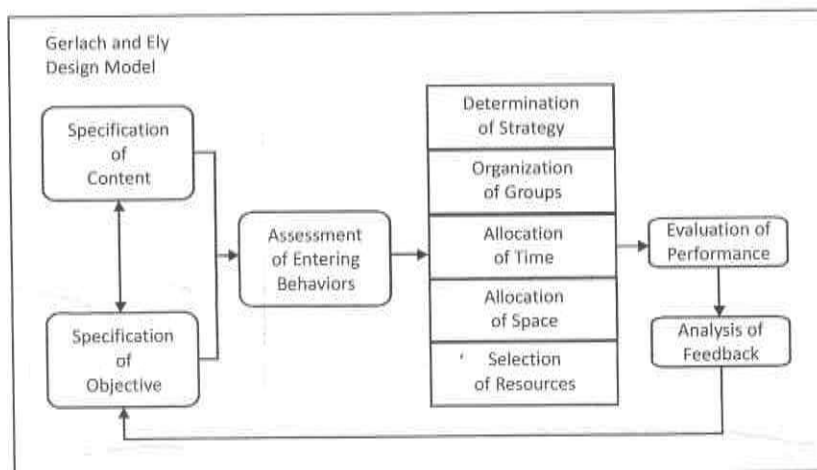
Menurut Smaldino (Tepen, 2012), A. berarti *Analyze learners*, S berarti *State standard and Objectives*, S yang kedua berarti *Select strategy, technology, media, and materials*, U berarti *Utilize technology, media*

and materials, R berarti *Require learner participation* dan E berarti *Evaluated and revise*.

c. Model Gerlach dan Ely

Model pembelajaran Gerlach dan Ely merupakan metode perencanaan pengajaran yang sistematis. Model ini menjadi garis pedoman atau peta perjalanan pembelajaran karena dalam model ini diperlihatkan keseluruhan proses belajar mengajar yang baik, sekalipun tidak menggambarkan secara rinci setiap komponennya. Dalam model ini juga diperlihatkan hubungan antara elemen yang satu dan yang lainnya serta menyajikan suatu pola urutan yang dapat dikembangkan dalam suatu rencana untuk mengajar.

Model yang dikembangkan oleh Gerlach dan Ely (1971) dimaksudkan sebagai pedoman perencanaan mengajar. Pengembangan sistem instruksional menurut model ini melibatkan sepuluh unsur seperti terlihat dalam *flow chart* berikut.



Gambar: 3.6

Desain Pembelajaran Model Dick & Lou Carey

Sumber: Gerlach dan Ely (1971)

d. Model ADDIE

Model desain pembelajaran ADDIE, menurut Pribadi (2010: 127), adalah model desain pembelajaran yang menggunakan lima tahap/langkah sederhana dalam pengaplikasiannya. Ini merupakan

desain pembelajaran yang mudah dipelajari. Sesuai dengan namanya, model desain pembelajaran ADDIE tahap/langkah dalam pembelajarannya, yaitu *Analysis, Desain, Development, Implementation, dan Evaluation*.

Kelima langkah yang dikemukakan dalam model ini sesuai dengan akronimnya, yaitu:

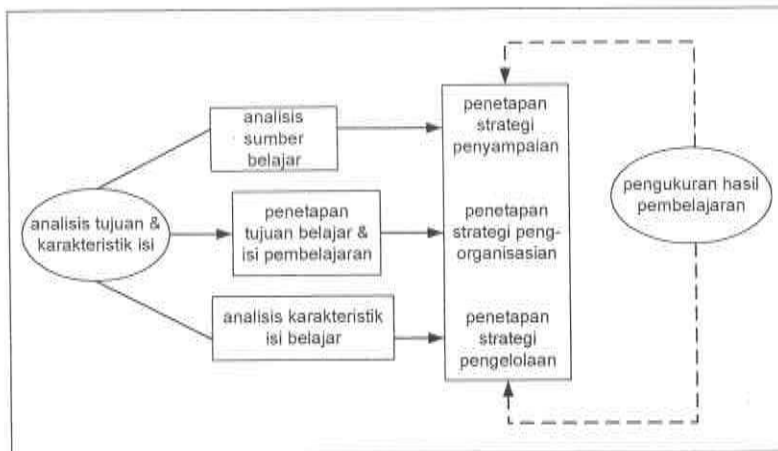
1. *Analysis*: menganalisis kebutuhan untuk menentukan masalah dan solusi yang tepat dan menentukan kompetensi siswa;
2. *Design*: menentukan kompetensi khusus, metode, bahan ajar, dan pembelajaran;
3. *Development*: memproduksi program dan bahan ajar yang akan digunakan dalam program pembelajaran;
4. *Implementation*: melaksanakan program pembelajaran dengan menerapkan desain atau spesifikasi program pembelajaran;
5. *Evaluation*: melakukan evaluasi program pembelajaran dan evaluasi hasil belajar.

e. Model Degeng

Degeng (1997: 13) mengemukakan delapan langkah desain pembelajaran yang berkonteks model elaborasi, yaitu:

1. analisis tujuan dan karakteristik bidang studi;
2. analisis sumber belajar (kendala);
3. analisis karakteristik si-belajar;
4. menetapkan tujuan belajar dan isi pembelajaran;
5. menetapkan strategi pengorganisasian isi pembelajaran;
6. menetapkan strategi penyampaian isi pembelajaran;
7. menetapkan strategi pengelolaan pembelajaran, dan;
8. pengembangan prosedur pengukuran hasil pembelajaran.

Secara skematis, kedelapan langkah tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar: 3.7 Desain Pembelajaran Model Degeng

Sumber: Degeng (1997: 13)

f. Model PPSI

Model PPSI adalah gabungan dari perencanaan pengajaran versi *Performance Based Teacher Education* (PBET), perencanaan pengajaran sistematika dan perencanaan pengajaran model Davis. Di Indonesia, model ini dikembangkan menjadi Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI).

Istilah sistem instruksional dalam PPSI mengandung pengertian bahwa PPSI menggunakan pendekatan sistem. PPSI juga dapat disebut menggunakan pendekatan yang berorientasikan pada tujuan. Model pengembangan instruksional PPSI memiliki lima langkah pokok, yaitu sebagai berikut.

1. Perumusan tujuan, terdiri atas tujuan instruksional khusus (TIK), TIK ini harus memenuhi empat kriteria:
 - a. menggunakan istilah operasional;
 - b. berbentuk hasil belajar;
 - c. berbentuk tingkah laku;
 - d. hanya satu jenis tingkah laku.
2. Pengembangan alat evaluasi, meliputi:
 - a. menentukan jenis tes yang digunakan untuk menilai tercapai tidaknya tujuan;
 - b. merencanakan pertanyaan (item) untuk menilai masing-masing tujuan.
3. Kegiatan belajar, meliputi:

BAB 4

MEKANISME PROSES PELAYANAN PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan oleh lembaga diklat secara profesional untuk menjawab kebutuhan kompetensi aparatur yang berguna dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Penyelenggaraan suatu diklat hendaknya dilakukan sesuai dengan peraturan dan pedoman yang telah ditentukan oleh Pemerintah.

Di lingkungan institusi atau balai diklat setiap instansi pemerintah ataupun swasta, penyelenggaraan diklat merupakan tahap operasionalisasi rencana untuk mencapai kompetensi dasar yang telah ditetapkan. Kegiatan diklat aparatur merupakan peningkatan kompetensi aparatur agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal melalui transfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Secara umum, tujuan diklat adalah meningkatkan kinerja aparatur dalam pemberian

pelayanan kepada masyarakat, terutama dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk mencapai tujuan tersebut, lembaga diklat didukung oleh pelayanan yang prima, yaitu pelayanan yang bermutu atau sesuai dengan standar pelayanan. Pelayanan prima merupakan upaya menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan diklat serta pelatihan di suatu lembaga diklat.

A. Konsep Kinerja Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* lembaga/pelayanan diklat adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan.

Ada hubungan yang erat antara kinerja individu (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organizational performance*). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang baik ditunjukkan dengan keahlian (*skill*) yang tinggi, dan kesediaan pegawai untuk bekerja sesuai gaji atau upah yang terdapat dengan perjanjian serta mempunyai harapan (*expectation*) dan masa depan yang lebih baik.

Kinerja lembaga diklat dapat dilihat pada proses pelayanan yang diberikan oleh seluruh komponen yang ada di lembaga diklat melalui pemenuhan pelayanan prima kepada peserta diklat aparatur sebagai pengguna jasa di lembaga diklat.

2. Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah *excellent services* yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau menjadi prima apabila mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan). Tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan prima juga merupakan pelayanan yang bermutu atau berkualitas. Jadi, pelayanan prima adalah memenuhi keinginan pelanggan.

3. Pelanggan Pendidikan dan Pelatihan

Kualitas penyelenggaraan diklat dapat dilihat dari sejauh mana lembaga diklat tersebut dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya; sejauh mana kelancaran, baik administrasi maupun teknis dapat terselenggara; serta sejauh mana hasil pelaksanaan tugas dapat memenuhi kepentingan, baik ditinjau dari kepentingan organisasi (penyelenggara) maupun kepentingan masyarakat yang dilayani (pelanggan), dalam hal ini adalah peserta diklat. Pelanggan lembaga diklat dalam hal ini peserta diklat aparatur, baik di tingkat pusat maupun di tingkat provinsi, kabupaten/kota sebagai pengguna jasa diklat yang diberikan oleh lembaga diklat harus memperoleh kepuasan.

Kepuasan didefinisikan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya.

Oleh karena itu, tingkat kepuasan adalah perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama pelayanan prima. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila aparatur pelayanan mengetahui pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Pelayanan yang diberikan oleh lembaga diklat dapat berupa pelayanan administratif dan pelayanan jasa. Pelayanan administratif dimulai dari persiapan diklat, pelaksanaan diklat, dan pascadiklat, serta pelayanan penunjang diklat.

4. Tujuan dan Sasaran Layanan Diklat

Tujuan diklat menurut Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1994 adalah untuk:

- a. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan PNS kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah RI,
- b. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif
- c. Memantapkan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pengembangan partisipasi masyarakat, meningkatkan pengetahuan dan atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian PNS.

5. Faktor-faktor Pendukung Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan

Faktor-faktor pendukung pelayanan prima dalam pelaksanaan diklat dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Perumusan Tujuan Pembelajaran

Perumusan tujuan pembelajaran, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus yang ada pada deskripsi materi diklat.

b. Peserta Diklat

Peserta diklat meliputi persepsi dan motivasi mereka selama mengikuti diklat.

c. Fasilitas Pembelajaran

Fasilitas pembelajaran merujuk pada pembelajaran kurikulum dan ketersediaan media pendidik sebagai alat bantu proses belajar mengajar.

Organisasi penyelenggara merujuk pada struktur organisasi dan tata aliran kerja penyelenggaraan yang mencerminkan dinamika proses belajar mengajar.

B. Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Diklat

1. Unsur Aparatur Penyelenggara Diklat

Dalam memenuhi pelayanan diklat, peran widyaiswara sangatlah penting. Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/melatih Pegawai Negeri Sipil pada lembaga Diklat Pemerintah (Kep MenPan. RI, 2001).

Widyaiswara sebagai pengajar harus memerhatikan prinsip pengajaran, antara lain:

- a. memerhatikan hubungan antara minat dan nilai yang dimiliki oleh peserta didik untuk membangkitkan motivasi belajar;
- b. dapat mendemonstrasikan model tingkah laku baru yang dapat disaksikan dan ditiru oleh peserta didik;
- c. menerapkan komunikasi terbuka.

Pengembangan sikap mental, kepribadian, dan profesionalisme, bagi aparat diklat merupakan tuntutan, sekaligus tugas yang harus

diwujudkan. Pada satu sisi, aparat diklat perlu ditingkatkan kualitasnya, tetapi pada pihak lain aparat diklat merupakan pengemban tugas untuk meningkatkan kualitas SDM pada sektor dan lini yang menjadi tanggung jawabnya.

Ada dua unsur aparatur yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat untuk tujuan peningkatan SDM, yaitu widyaiswara dan penyelenggara diklat. Oleh karena itu, tuntutan kualitas penyelenggaraan diklat juga ditujukan pada peningkatan kualitas widyaiswara dan penyelenggara diklat.

a. Widyaiswara (*Trainers*)

Widyaiswara merupakan kelompok fungsional yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam pembentukan sikap mental dan kualitas intelektualitas sasaran didik.

1. Tugas widyaiswara adalah memfasilitasi sasaran didik dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Hal yang lebih penting adalah membentuk kepribadian sasaran didik melalui didikan yang dikomunikasikan, baik secara verbal maupun non-verbal. Ini bukanlah tugas mudah karena di samping dituntut penguasaan materi, metode, dan teknik berkomunikasi, widyaiswara juga menunjukkan sikap dan kepribadian yang mendukung diklat.
2. Kualitas widyaiswara sangat memengaruhi kualitas sasaran didik. Oleh karena itu, widyaiswara harus menguasai ilmu pengetahuan yang diinginkan oleh sasaran didik serta terus berusaha mengembangkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pembangunan. Penguasaan terhadap metode pelatihannya juga perlu agar penyampaian ilmunya dapat lebih efektif.
3. Kepribadian yang dimiliki widyaiswara harus mencerminkan kesederhanaan, tetapi menjunjung tinggi disiplin dan sportivitas, representatif, akomodatif, tidak diskriminatif, mampu mengomunikasikan buah pikiran, menerapkan pendidikan dengan pendekatan andragogi, serta mampu mendayagunakan alat peraga dan alat bantu dengan mantap.
4. Kompetensi kerjanya, widyaiswara harus memiliki kemampuan minimal setara dengan jenjang jabatannya. Bahkan, mampu menjangkau bidang pekerjaan yang ada pada jenjang jabatan

widyaiswara yang lebih tinggi. Secara fungsional widyaiswara mempunyai tugas mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan diklat, menyusun kurikulum, mendidik/mengajar, mengadakan evaluasi, membimbing peserta diklat dan widyaiswara lainnya, mengembangkan bahan dan metodologi diklat, dan mengadakan penelitian dan pengembangan diklat.

5. Kondisi kualitas widyaiswara yang ada juga akan menentukan mutu hasil pekerjaan dalam hal program diklat, seperti perencanaan program, perencanaan tujuan, proses pelaksanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.

Seluruh tugas fungsional itu dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya jika widyaiswara memiliki ilmu kependidikan dan ilmu di bidang spesialisasinya, serta sikap tanggung jawab terhadap profesinya.

b. Penyelenggara (*Officer*)

Penyelenggara diklat merupakan komponen yang penting dalam mendukung keberhasilan suatu diklat. Profesionalisme lembaga diklat sangat ditentukan oleh profesionalisme penyelenggaranya karena penyelenggara memiliki "akses" dan "kontrol" terhadap sumber-sumber yang diperlukan untuk memperlancar penyelenggaraan diklat.

Ciri khas yang membedakan pegawai/aparat diklat dengan pegawai/aparat lembaga nondiklat, antara lain semangat dan kemampuannya dalam mengelola kegiatan diklat. Jika semangat dan kemampuan dalam mengelola kegiatan diklat ini hanya sama dengan aparat/pegawai di lembaga nondiklat, dapat dipastikan citra dan eksistensi lembaga diklat kurang diakui.

2. Hubungan Penyelenggara (*Officer*) dan Widyaiswara (*Trainers*)

Dalam manajemen proses latihan, penyelenggara diklat (*officer*) bersama dengan widyaiswara (*trainers*) merupakan pelaku utama yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat.

- a. Penyelenggara diklat berperan mengatur seluruh pengelolaan proses latihan mulai dari persiapan sampai pelaporan. Penyelenggara diklat mengatur persiapan tempat belajar, penjadwalan, kesiapan pelatih, kesiapan peralatan/perlengkapan diklat, naskah materi pembelajaran.

- b. Penyelenggara diklat juga mengatur kesiapan kesekretariatan, akomodasi dan konsumsi peserta diklat, mengatur sarana angkutan untuk keperluan praktik atau kegiatan di luar kampus. Penyelenggara diklat juga memiliki tugas dan kewajiban untuk melayani, mengamati, dan menilai peserta diklat selama berada di lingkungan kampus.

3. Upaya Peningkatan Mutu Diklat

Peningkatan mutu penyelenggaraan diklat dilakukan melalui pengembangan profesionalisme widyaiswara dan staf penyelenggara diklat, disertai dengan penciptaan sistem kerja yang menjamin kebersamaan dan keteraturan kerja.

Untuk mewujudkan widyaiswara dan staf yang profesional, dapat ditempuh dengan berbagai upaya seperti meningkatkan frekuensi pelatihan, baik berupa *Training of trainers* dan pelatihan lain yang diselenggarakan oleh lembaga lain, magang (*on the job training*), latihan di tempat sendiri (*in house training*).

Dalam sistem kebersamaan dan keteraturan, setiap individu didorong untuk bekerja dengan cara yang tidak individual. Itulah sebabnya, lembaga diklat harus mengembangkan Standard Operating Procedure (SOP) yang lebih jelas mengatur siapa (unit mana) melakukan apa, dan membuat kejelasan transformasi *input-output* pekerjaan dalam suatu sistem manajemen diklat.

Dengan pemberlakuan SOP, tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan atau sebaliknya tidak ada kejelasan yang bertanggung jawab atas terlaksananya suatu pekerjaan itu. Dengan prosedur operasional yang standar, pengelolaan pekerjaan tidak hanya berpusat pada satu tangan kekuasaan (*management by person*), tetapi mengikuti sistem yang sudah dikembangkan (*management by system*). Kuncinya, adalah kebersamaan dan keterbukaan yang menjamin terwujudnya *sense of belonging*, *sense of participation*, dan *sense of responsibility*.

Perlu disadari bahwa setiap widyaiswara karena bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan, harus berjiwa mendidik, dengan persyaratan berikut.

- a. Sebagai lembaga yang mendidik, widyaiswara tidak mudah tergoda untuk melakukan praktik-praktik yang tidak baik, yang

berbau kolusi korupsi dan nepotisme (KKN) yang dapat menurunkan citra lembaga dan aparatur diklat.

- b. Prinsip bekerjanya adalah melakukan segala sesuatu yang benar dan melakukannya dengan benar (*doing the right thing, doing the thing right*).

Dengan peningkatan kemampuan/profesionalisme widyaiswara dan terciptanya sistem kerja yang menjamin kebersamaan, disiplin dan keteraturan kerja, kualitas penyelenggaraan diklat dapat meningkat. Dengan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, lulusan diklat yang dihasilkan pun akan sesuai dengan tuntutan pembangunan.

C. Proses dan Prosedur Manajemen Pelatihan

Sebagai suatu proses, menurut Davies (1976), istilah manajemen atau pengelolaan pelatihan berkaitan dengan trisula aktivitas, yakni; perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan faktor penting dalam program diklat. Perencanaan yang baik dapat membantu lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan terpadu sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal.

Perencanaan suatu diklat atau pelatihan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai dalam pelatihan (*course training objectives*) dan merupakan petunjuk atau arahan tentang waktu pelaksanaan dan cara pelatihan dilaksanakan serta peserta pelatihan, yang disahkan oleh pejabat yang berwenang menangani masalah diklat, khususnya masalah yang menyangkut anggaran, waktu, dan sasaran yang ingin dicapai.

Menurut Roesmingsih (2009: 46), perencanaan pelatihan meliputi hal berikut.

- a. Menetapkan tujuan pelatihan

Tujuan sangat penting karena berfungsi sebagai pemandu arah dari seluruh kegiatan diklat. Tujuan pelatihan yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, terukur, dan dapat dicapai. Tujuan yang ditetapkan meliputi tujuan umum dan tujuan khusus.

b. Menyusun strategi pelatihan

Penyusunan strategi pelatihan ini dilakukan untuk mengatur mekanisme pelatihan agar pelaksanaannya efektif dan efisien.

c. Menentukan metode pelatihan

Ada beberapa metode yang dapat diterapkan dalam kegiatan diklat:

a. membuat silabus;

b. menentukan materi pelatihan.

Materi pelatihan yang akan diberikan harus sesuai dengan tujuan pelatihan. Materi pelatihan (modul pelatihan, diktat/buku-buku referensi, unit-unit kompetensi yang dipilih, dan lain-lain) yang akan diberikan kepada peserta pelatihan disusun berdasarkan silabus pelatihan.

c. Membuat *session plan*

Session plan berisi tentang struktur dan prosedur dari diklat.

Adapun tujuan perencanaan diklat meliputi:

a. menentukan secara sistematis tahapan kegiatan diklat yang akan dilaksanakan;

b. menentukan aspek-aspek atau unsur yang menjadi fokus pada pelaksanaan diklat;

c. menentukan model yang digunakan dalam desain diklat;

d. menentukan bahan, media, metode yang digunakan dalam pelaksanaan diklat.

Setelah ada dokumen resmi perencanaan diklat, langkah selanjutnya adalah menganalisis sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam pelatihan guna menentukan isi (*content*) pelatihan. Dalam tahap pengembangan ini ditentukan kurikulum/silabus pelatihan yang meliputi;

a. tujuan instruksional secara lebih terperinci;

b. kriteria penilaian (*assessment*);

c. cara penyajian;

d. waktu;

e. dukungan.

Tahapan pengembangan ini dibuat oleh satuan kerja setingkat di atas satuan pelaksana diklat.

2. Pelaksanaan

Lembaga pendidikan dan pelatihan sebagai unsur pelaksana program diklat sering bertanggung jawab terhadap tugas evaluasi diklat. Oleh karena itu, pimpinan diklat/unit pelaksana diklat harus memahami:

- a. organisasi diklat;
- b. pendekatan sistem diklat;
- c. kemampuan personel pelaksana diklat;
- d. perkembangan dan tren dalam diklat;
- e. manajemen keuangan diklat;
- f. kebijakan diklat.

Keberhasilan penyelenggaraan diklat yang berhasil banyak bergantung pada profesionalisme pejabat yang berwenang melaksanakan diklat dan staf pelatihan. Di samping itu *skills* di bidang manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan diklat.

3. Evaluasi

Evaluasi pendidikan dan pelatihan adalah komponen penting dalam sistem diklat. Tanpa evaluasi, tidak dapat diketahui program diklat yang diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat berhasil atau tidak.

Tingkat pencapaian efektivitas dan efisiensi suatu program diklat dapat diketahui dari hasil evaluasi diklat yang kemudian dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan dalam pengendalian diklat sekaligus bahan penyempurnaan diklat pada waktu yang akan datang.

Mengukur efektivitas program pelatihan membutuhkan waktu dan sumber daya yang berharga. Banyak program pelatihan yang gagal memberikan manfaat yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, memiliki sistem evaluasi yang terstruktur dengan baik akan membantu organisasi menentukan letak permasalahannya.

Evaluasi dilakukan dengan alasan/pertimbangan untuk mengidentifikasi kemungkinan untuk pengembangan diklat agar lebih efektif, sekaligus mengidentifikasi kemungkinan efisiensi sumber daya yang tersedia.

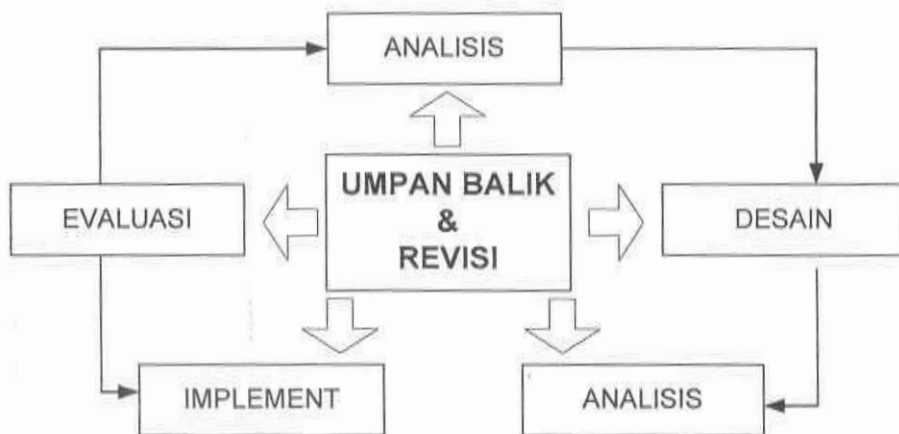
Adapun unsur-unsur yang terkandung dalam evaluasi diklat antara lain:

- sistematis;
- memuat analisis kritis dari diklat/pelatihan yang sedang berlangsung dihadapkan kebutuhan individu dan tempat kerja;
- memberikan indikasi yang jelas bagi kemajuan diklat berikutnya.

Ketiga komponen tersebut dapat dikembangkan menjadi beberapa langkah kegiatan bergantung pada pendekatan yang digunakan. Para praktisi yang telah berpengalaman dalam mengelola "suatu kegiatan", baik sebagai pimpinan proyek maupun salah satu staf organisasi, mengelola pelatihan (*managing training*) tidak ada bedanya dengan mengelola proyek yang sudah kita kenal selama ini.

4. Daur Manajemen Pelatihan

Davies (1976) mengilustrasikan daur manajemen pelatihan pada gambar 4.1 berikut.



Gambar: 4.1. Daur Proses Manajemen Pelatihan

Sumber: diadaptasi dari (Davies, 1976)

Daur manajemen pelatihan tersebut merupakan "Pendekatan Pelatihan Sistematis" (*Systematic Training Approach*).

Langkah prosedur pengelolaan pelatihan secara hierarkis dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Identifikasi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Sebagai langkah awal “mengelola program pelatihan” adalah penjajagan dan analisis kebutuhan pelatihan, baik kebutuhan pelatihan yang bersifat kelembagaan, kesatuan unit dalam lembaga, maupun kebutuhan pelatihan yang bersifat individual.

Kebutuhan pelatihan ini dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu kebutuhan yang ada saat ini dan kebutuhan pelatihan pada masa yang akan datang sebagai akibat adanya berbagai perubahan.

Pada sisi lain, langkah ini disertai pula dengan identifikasi sumber daya yang dimiliki sehingga memungkinkan permasalahan tersebut dapat dipecahkan.

Dalam tataran teknis, langkah pertama dan utama dalam mengelola pelatihan adalah menjajagi dan mengetahui kebutuhan pelatihan serta sejauh mana kebutuhan tersebut perlu dipenuhi. Langkah ini bersifat mutlak dan esensial. Mengingat pentingnya langkah ini, diperlukan perhatian dan persiapan yang matang.

b. Menguji dan Analisis Jabatan dan Tugas

Menguji dan menganalisis jabatan adalah suatu proses mendapatkan informasi (data) tentang suatu jabatan untuk penyusunan standar-standar tertentu.

Secara umum, menurut Davies (1976), analisis jabatan dan analisis tugas dapat dilakukan dengan langkah-langkah:

1. menganalisis uraian tugas (*job description*);
2. menganalisis spesifikasi tugas.

BAB 5

METODE PEMBELAJARAN DALAM PENDIDIKAN PELATIHAN

Pelatihan merupakan bentuk pembelajaran yang bermuara pada perubahan sehingga seorang pelatih bertanggung jawab terhadap terjadinya perubahan sikap dan perilaku orang-orang yang dilatih. Karena sikap manusia dan prosesnya yang dinamis, pelatih harus terlibat di dalamnya sebagai orang dan sebagai pribadi, bukan teknisi yang bersifat mekanistik.

Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Salah satu komponen, yaitu metode latihan (termasuk alat bantu). Setelah bahan dari latihan ditetapkan, langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat. Pemilihan metode pembelajaran yang tepat adalah penggunaan berbagai metode pembelajaran untuk melibatkan peserta pelatihan.

Dikarenakan pendidikan dan pelatihan pada umumnya diikuti oleh orang dewasa, pembelajaran bagi orang dewasa harus dibuat menarik sehingga pembelajaran menjadi hal yang menyenangkan. Jika demikian, semua peserta diharapkan siap menerima mengembangkan informasi ilmu, bahkan dapat menyelesaikan masalah. Kesiapan belajar diasumsikan bahwa semakin matang seorang individu sesuai dengan perjalanan waktu, kesiapan belajar bukan ditentukan oleh kebutuhan atau paksaan akademis ataupun biologisnya, melainkan lebih banyak ditentukan oleh tuntutan perkembangan perubahan tugas peranan sosialnya.

A. Konsep Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode berasal dari bahasa Yunani yaitu *methodos* yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* mengartikan metode sebagai cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan.

Sehubungan dengan upaya ilmiah, metode menyangkut masalah cara kerja untuk memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Fungsi metode berarti sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Metode pendidikan pelatihan adalah metode pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran.

B. Metode Pelatihan

Menurut Cherrington (1995: 358), metode dalam pelatihan dibagi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih fokus pada peningkatan produktivitas secara cepat.

Adapun metode *off the job training* lebih fokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

1. Model On the Job Training

a. Makna On The Job Training

On the job training adalah metode yang sudah sangat populer dalam dunia pelatihan karyawan. OJT secara definisi adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya (Gary Dessler, 2006: 285).

Pelatihan diberikan pada saat karyawan bekerja. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihnya (Handoko, 1989).

Keuntungan metode ini adalah relatif tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses produksi, tidak perlu ruang kelas khusus.

b. Bentuk Pelatihan On the Job Training

Pelatihan *on the job training*, menurut Cherrington (1995: 358) dibagi menjadi enam macam.

1. Job Instruction Training

Job instruction training merupakan bentuk pelatihan yang memerlukan analisis kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

2. Apprenticeship

Apprenticeship merupakan bentuk pelatihan yang mengarah pada proses penerimaan karyawan baru yang bekerja bersama dan di bawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Efektivitas pelatihan ini bergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

3. Internship dan Assistantships

Internship dan *assistantships* merupakan bentuk pelatihan yang hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship*. Hanya, pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah *cooperalive education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi siswa yang bekerja di suatu perusahaan dan

diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan, tetapi tetap di bawah pengawasan praktisi yang ahli.

4. *Job Rotation dan Transfer*

Job rotation dan *transfer* adalah proses belajar untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknis. Pelatihan ini memiliki beberapa kerugian, yaitu:

- (a) Peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh;
- (b) Banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru.
- (c) Pelatihan ini juga mempunyai keuntungan, yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktik dalam pekerjaan.

5. *Junior Boards dan Committee Assignments*

Junior boards dan *committee assignments* merupakan alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan dalam komite dengan tujuan:

- (a) bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi;
- (b) menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6. *Couching dan Counseling*

Couching dan *counseling* merupakan bentuk pelatihan yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan cara melakukan pekerjaan secara tepat.

2. **Model Off the Job Training**

a. **Makna Off the Job Training**

Off the Job Training merupakan teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi yang jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus.

BAB 6

MEDIA PEMBELAJARAN DALAM PENDIDIKAN PELATIHAN

Media pembelajaran merupakan salah satu komponen pembelajaran yang mempunyai peran penting dalam proses pendidikan.

Pada kenyataannya, media pembelajaran masih sering terabaikan dengan berbagai alasan, antara lain terbatasnya waktu untuk membuat persiapan mengajar, sulitnya mencari media yang tepat, tidak tersedianya biaya, dan lain-lain. Hal ini sebenarnya tidak perlu terjadi jika setiap fasilitator telah mempunyai pengetahuan dan keterampilan mengenai media pembelajaran.

Media pembelajaran dapat membantu mempermudah pembelajaran secara efektif dan efisien sehingga peranan instruktur sangat berpengaruh, baik dalam menggunakan, memanfaatkan maupun pemilihan media.

A. Konsep Media Pembelajaran

1. Pengertian Media Pembelajaran

Menurut Bovee (Dadang, 2009), media adalah alat yang mempunyai fungsi menyampaikan pesan. Media merupakan bentuk jamak dari kata "medium" yang berasal dari bahasa Latin yang secara harfiah berarti perantara atau pengantar. Media adalah perantara atau pengantar pesan dari pengirim ke penerima pesan (Arief Sadiman, dkk., 2009: 6).

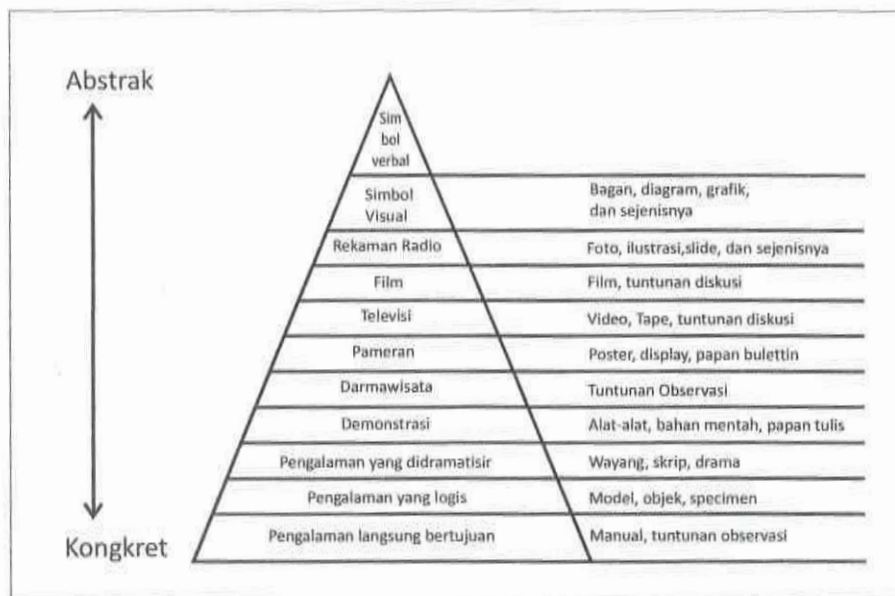
Briggs (1970) dalam buku Arief Sadiman yang berjudul *Media Pendidikan* menyebutkan bahwa media adalah segala alat fisik yang dapat menyajikan pesan serta merangsang siswa untuk belajar. Sementara itu, Gagne berpendapat bahwa media adalah berbagai jenis komponen dalam lingkungan siswa yang dapat merangsangnya untuk belajar (Arief Sadiman, dkk., 2009: 6).

Adapun pembelajaran menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yaitu proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Dengan demikian, media pembelajaran adalah sebuah alat yang berfungsi untuk menyampaikan pesan ataupun informasi yang akan diberikan dalam suatu pembelajaran.

Media pembelajaran secara umum adalah alat bantu proses dalam belajar mengajar. Media pembelajaran dapat dipergunakan untuk merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan atau keterampilan belajar sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar yang lebih efektif. Batasan ini cukup luas dan mendalam mencakup pengertian sumber, lingkungan, manusia, dan metode yang dimanfaatkan untuk tujuan pembelajaran/pelatihan.

Menurut Briggs (1977), media pembelajaran adalah sarana fisik untuk menyampaikan isi/materi pembelajaran seperti buku, film, video, dan sebagainya. Adapun menurut *National Education Association* (1969), media pembelajaran adalah sarana komunikasi dalam bentuk cetak ataupun pandang-dengar, termasuk teknologi perangkat keras.

Menurut Edgar Dale (Dadang, 2009) dalam dunia pendidikan, penggunaan media pembelajaran sering menggunakan prinsip Kerucut Pengalaman, yang membutuhkan media seperti buku teks, bahan belajar yang dibuat oleh guru dan "audio visual".



Gambar: 6.1 Kerucut Pengalaman Edgar Dale

2. Jenis-Jenis Media Pembelajaran

Ada enam jenis dasar dari media pembelajaran menurut Heinich and Molenda (2005) (Dadang, 2009), yaitu sebagai berikut.

a. Teks

Teks merupakan elemen dasar untuk menyampaikan informasi dalam berbagai jenis dan bentuk tulisan yang berupaya memberi daya tarik dalam penyampaian informasi.

b. Media Audio

Media audio membantu meningkatkan daya tarik terhadap suatu persembahan. Jenis audio termasuk suara latar, musik, atau rekaman suara dan lainnya.

c. Media Visual

Media visual adalah salah satu media yang dapat memberikan rangsangan visual seperti gambar/foto, sketsa, diagram, bagan, grafik, kartun, poster, papan buletin, dan lainnya.

d. Media Proyeksi Gerak

Media proyeksi gerak adalah film gerak, film gelang, program TV, video kaset (CD, VCD, atau DVD).

e. Benda-benda tiruan/miniatur

Seperti benda-benda tiga dimensi yang dapat disentuh dan diraba oleh peserta diklat. Media ini dibuat untuk mengatasi keterbatasan objek ataupun situasi sehingga proses diklat tetap berjalan dengan baik.

f. Manusia

Manusia, yaitu instruktur, peserta diklat atau pakar/ahli di bidang/materi tertentu.

3. Media-media yang Biasa Digunakan dalam Proses Pendidikan dan Pelatihan

a. **Media Visual**

Media visual berfungsi menyalurkan pesan dari sumber ke penerima pesan. Pesan yang akan disampaikan dituangkan dalam simbol-simbol visual.

Selain itu, fungsi media visual adalah menarik perhatian, memperjelas sajian ide, menggambarkan atau menghiasi fakta yang mungkin akan cepat dilupakan jika tidak divisualkan. Beberapa media yang termasuk media visual adalah sebagai berikut.

1. Gambar atau Foto

Gambar atau foto merupakan bahasa umum yang dapat dimengerti dan dinikmati di mana saja oleh siapa saja. Manfaat atau kelebihan gambar atau foto adalah:

- o memberikan tampilan yang sifatnya konkret;
- o mengatasi batasan ruang dan waktu;
- o mengatasi keterbatasan pengamatan kita;
- o memperjelas suatu masalah;
- o murah harganya dan mudah didapat serta digunakan tanpa memerlukan peralatan khusus.

2. Sketsa

Sketsa merupakan gambar yang merupakan draft kasar yang menyajikan bagian pokok tanpa detail. Sketsa selain dapat menarik perhatian peserta diklat, dapat menghindari verbalisme, dan memperjelas penyampaian pesan.

3. Diagram

Diagram berfungsi sebagai penyederhana sesuatu yang kompleks sehingga dapat memperjelas penyajian pesan. Isi diagram pada umumnya berupa petunjuk-petunjuk. Sebagai suatu gambar sederhana yang menggunakan garis dan simbol, diagram menggambarkan struktur dari objeknya secara garis besar, menunjukkan hubungan antarkomponen atau sifat-sifat proses yang ada.

Ciri-ciri dari diagram yang baik adalah:

- o benar, digambar rapi, diberi judul, label, dan penjelasan yang perlu.
- o cukup besar dan ditempatkan strategis penyusunannya disesuaikan dengan pola membaca yang umum, dari kiri ke kanan dan dari atas ke bawah.

4. Bagan/Chart

Ada dua jenis *chart*, yaitu *chart* yang menyajikan pesan secara bertahap misalnya *flipchart* atau *hidden chart*, dan *chart* yang menyajikan pesan secara langsung misalnya bagan pohon (*tree chart*), bagan alir (*flow chart*) atau bagan garis waktu (*time line chart*).

Bagan atau chart berfungsi untuk menyajikan ide atau konsep-konsep yang sulit disampaikan secara tertulis atau lisan secara visual. Bagan mampu memberikan ringkasan butir-butir penting dari suatu presentasi.

Ciri-ciri bagan sebagai media yang baik adalah:

- o dapat dimengerti oleh pembaca;
- o sederhana dan lugas, tidak rumit atau berbelit-belit;
- o diganti pada waktu-waktu tertentu agar tetap mengikuti perkembangan zaman dan tidak kehilangan daya tarik.

5. Grafik

Grafik disusun berdasarkan prinsip matematik dan menggunakan data-data komparatif. Grafik merupakan gambar sederhana yang menggunakan titik-titik, garis atau simbol-simbol verbal yang berfungsi untuk menggambarkan data kuantitatif secara teliti, menerangkan perkembangan atau perbandingan suatu objek atau peristiwa yang saling berhubungan secara singkat dan jelas.

Dengan menggunakan grafik, analisis dapat dilakukan dengan cepat. Selain itu, interpretasi dan perbandingan data-data yang disajikan dalam hal ukuran, jumlah, pertumbuhan, dan arah. Beberapa macam grafik, di antaranya grafik garis, grafik batang, grafik lingkaran, dan grafik gambar.

6. Kartun

Kartun merupakan gambar interpretatif yang menggunakan simbol-simbol untuk menyampaikan suatu pesan secara cepat dan ringkas atau suatu sikap terhadap orang, situasi, atau kejadian tertentu. Kartun hanya menangkap esensi pesan yang harus disampaikan dan menuangkannya ke dalam gambar sederhana dengan menggunakan simbol-simbol serta karakter yang mudah dikenal, diingat, serta dimengerti dengan cepat.

7. Poster

Poster dapat dibuat di atas kertas, kain, batang kayu, seng, dan sebagainya. Poster tidak hanya penting untuk menyampaikan pesan atau kesan tertentu, tetapi juga mampu untuk memengaruhi dan memotivasi tingkah laku peserta diklat yang melihatnya. Ciri-ciri poster yang baik adalah:

- o sederhana;
- o menyajikan satu ide dan untuk mencapai satu tujuan pokok;
- o berwarna;
- o slogan yang ringkas dan jitu;
- o ulasannya jelas;
- o motif dan desain bervariasi.

8. Peta dan Globe

Peta dan globe berfungsi untuk menyajikan data-data yang berhubungan dengan lokasi suatu daerah, baik berupa keadaan alam, hasil bumi, hasil tambang, dan sebagainya. Secara khusus peta dan globe dapat memberikan informasi tentang:

- o keadaan permukaan bumi, daratan, sungai, gunung, lautan, dan bentuk daratan serta perairan lainnya.
- o tempat-tempat serta arah dan jarak dengan tempat yang lain.
- o data-data budaya dan kemasyarakatan.
- o data-data ekonomi, hasil pertanian, industri, dan perdagangan.

BAB 7

MODAL PENGEMBANGAN PROGRAM PENDIDIKAN PELATIHAN

Pelatihan dan pengembangan SDM sangat diperlukan dalam organisasi karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin bahwa mereka akan berhasil melaksanakan pekerjaannya.

Berkaitan dengan hal itu, salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik dan tepat. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya.

Dalam instansi pemerintah, tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru, yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, diwajibkan mengikuti pelatihan dan pengembangan karier.

A. Konsep Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pengembangan Program Pelatihan

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Menurut PP No. 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, Pelatihan kerja atau training adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Singkatnya, pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

2. Sasaran Program Pengembangan Pelatihan

Menurut Syafaruddin (2001: 217), sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas, yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*), perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus sasaran pengembangan karier adalah:

- a. Peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah;
- b. Pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Hani Handoko (2001: 104) membedakan pengertian latihan dan pengembangan. Menurutnya, latihan (*training*) dimaksudkan untuk

memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, dan rutin. Latihan menyiapkan karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan sekarang. Adapun pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.

Selain itu, pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Perbedaan karakteristik antara pelatihan dan pengembangan (Syafaruddin, 2001: 217), antara lain sebagai berikut.

a. Pelatihan

Karakteristik pelatihan, meliputi:

1. Tujuan: peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.
2. Sasaran: peningkatan kinerja jangka pendek.
3. Orientasi: Kebutuhan jabatan sekarang.
4. Efek terhadap karier: keterkaitan dengan karier relatif rendah.

b. Pengembangan

Karakteristik pengembangan, meliputi:

1. Tujuan: peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang.
2. Sasaran: peningkatan kinerja jangka panjang.
3. Orientasi: kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana.
4. Efek terhadap karier: keterkaitan dengan karier relatif tinggi.

3. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut.

- a. membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan;
- b. meningkatkan produktivitas;

- c. meningkatkan mutu tenaga kerja;
- d. meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM;
- e. meningkatkan semangat kerja: rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik;
- f. menarik dan menahan tenaga kerja yang baik;
- g. menjaga kesehatan dan keselamatan kerja;
- h. menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut.

a. Manfaat Umum

- 1. meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
- 2. mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;
- 3. membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan;
- 4. memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia;
- 5. mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;
- 6. membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadinya.

b. Manfaat bagi Perusahaan

- 1. mengarahkan karyawan dalam positif terhadap orientasi pada keuntungan;
- 2. memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan;
- 3. membantu karyawan mengidentifikasi tujuan perusahaan;
- 4. membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik;
- 5. memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.

c. Manfaat bagi individual

- 1. membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif;
- 2. melalui pelatihan dan pengembangan, pengubah motivasi

- dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan;
- 3. membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri;
- 4. menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
- d. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan
 - 1. memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual;
 - 2. membantu orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi;
 - 3. menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati;
 - 4. memperbaiki keterampilan hubungan lintas personel;
 - 5. memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.

Adapun kelemahan pelatihan yang dapat menyebabkan gagalnya program pelatihan meliputi hal-hal berikut (Simamora, 2006: 282).

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan pada semua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi ketika karyawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

4. Program Pelatihan dan Pengembangan

Banyak jenis pendekatan untuk pelatihan. Ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan (Simamora, 2006: 278), yaitu sebagai berikut.

- a. Pelatihan keahlian (*skills training*). Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- b. Pelatihan ulang (*retraining*) berupaya memberikan keahlian-keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Misalnya, tenaga kerja instansi pendidikan yang bekerja menggunakan mesin tik manual dilatih menggunakan komputer atau akses internet.
- c. Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*), melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.
- d. Pelatihan tim merupakan pelatihan yang terdiri atas sekelompok individu yang harus menyelesaikan secara bersama-sama sebuah pekerjaan demi tujuan bersama dalam tim.
- e. Pelatihan kreativitas (*creativitas training*), berlandaskan asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasarkan penilaian rasional dan biaya.

B. Model-model Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

1. Pelatihan HRD

a. Esensi Pelatihan HRD

Fokus pelatihan HRD ditujukan kepada setiap elemen yang berkecimpung dalam bidang *Human Resources Development*, namun pelatihan HRD juga dapat diikuti oleh pimpinan ataupun mereka yang membutuhkan pengetahuan dan kemampuan lebih dalam hal pengembangan karyawan.

Selama ini, kebanyakan citra HRD yang melekat di organisasi adalah sebagai personalia, tetapi pada perkembangan saat ini, fungsi

dan tugas HRD lebih fokus pada pengembangan kemampuan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, HRD harus memiliki kemampuan dalam hal pengembangan karyawan.

Tugas dan peranan HRD secara umum adalah membangun kapabilitas SDM di dalam organisasi serta meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka sehingga pada akhirnya visi, misi organisasi dapat tercapai.

Aktivitas besar fungsi HRD adalah merekrut, mempertahankan, membangun, dan memotivasi orang-orang di dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Semua itu dicapai antara lain dengan membangun berbagai sistem dan program HRD yang mendukung, mulai dari sistem rekrutmen, *staffing*, *performance management*, *compensation*, *training* dan *career development*, *employee separation*, dan lain-lain.

b. Tujuan Pelatihan HRD

Pelatihan HRD bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan tentang HRD sehingga dapat memberikan kontribusi dalam kemajuan bidang HRD perusahaan dan berdampak baik pada kemajuan perusahaan atau institusi.

c. Kategori Pelatihan HRD

Beberapa menu pelatihan HRD yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan adalah sebagai berikut.

- (1) *Basic Human Resource Management*;
- (2) *Advanced Human Resource Management*;
- (3) *Assessment in Organization*;
- (4) *Career & Talent Management*;
- (5) *Coaching, Counseling & Mentoring Technique For The Highest Level of Performance*;
- (6) *Competency Mapping*;
- (7) *Competency-Based Human Resources Management System*;
- (8) *Designing & Evaluating Employee Satisfaction Survey*;
- (9) *Designing Accurate Job Description*;
- (10) *Designing and Conducting Performance Appraisal System*;
- (11) *HR Planning and Recruiting*;

- (12) *Human Resource Audit;*
- (13) *Human Resources Legal;*
- (14) *Individual Career Planning;*
- (15) *Job Analysis and Evaluation;*
- (16) *Key Performance Indicator;*
- (17) *Performance Management;*
- (18) *Recruitment, Interview And Selection;*
- (19) *Remuneration System;*
- (20) *Salary Administration;*
- (21) *Training Evaluation Design;*
- (22) *Training For Trainer;*
- (23) *Training Need Analysis (TNA);*
- (24) *Tools for Training Need Analysis (TNA);*
- (25) *Workload Analysis.*

2. Human Capital Management & Development System Building

a. Esensi Human Capital Management & Development System Building

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan semakin diakui keberadaannya. Hal tersebut dikarenakan bahwa secanggih-canggihnya teknologi yang digunakan oleh sebuah perusahaan, manusialah yang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan, untuk mencapai sasaran-sasarannya. Pentingnya SDM tersebut dapat dilihat dari bergesernya sebutan terhadap manusia pada organisasi/perusahaan, yang dimulai buruh, pegawai/karyawan, SDM (*human resource*), hingga yang terbaru adalah (*human capital*).

Organisasi/perusahaan yang telah menggunakan istilah HC, berarti telah mengakui bahwa peran manusia dalam organisasi/perusahaan adalah sebagai aset, dan bukan lagi beban. Organisasi/perusahaan mempunyai peran sentral, dengan kata lain bahwa maju mundurnya perusahaan sangat tergantung dari produktivitas HC.

Karena kondisi tersebut, manusia di suatu organisasi/perusahaan harus dikelola sedemikian rupa sejak perencanaan hingga pensiun. Pengelolaan ini memerlukan sistem yang kuat dan terintegrasi dengan departemen/divisi/bagian lain, dan didukung oleh teknologi informasi, yang membuat sistem tersebut berjalan dengan lancar dan saling terkait.

BAB 8

APLIKASI DIKLAT PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Pengembangan *Leadership Skill* /Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi maupun mengoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program, tetapi juga mampu melibatkan seluruh lapisan organisasi, anggota atau masyarakat untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

1. Pengertian *Leadership*/Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Berikut ini akan diuraikan definisi kepemimpinan dari berbagai sumber.

- a. Menurut Thoha (1983: 123), kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Menurut John Piffner (H. Abu Ahmadi, 1999: 124-125), kepemimpinan merupakan seni dalam mengoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.
- c. Kepemimpinan adalah proses yang memberi arti pada kerja sama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990: 281).
- d. Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses, atau fungsi untuk memengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Slamet, 2002: 29).
- e. Kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957: 7).
- f. Kepemimpinan adalah proses yang memengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai pengaruh antarpribadi dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961: 29).
- g. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa (Ngalim Purwanto, 1991: 26).

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku

seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

2. Faktor-faktor dan Unsur-unsur *Leadership*/Kepemimpinan

Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan, antara lain:

- a. pendayagunaan pengaruh,
- b. hubungan antarmanusia,
- c. proses komunikasi,
- d. pencapaian suatu tujuan.

Adapun unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan adalah:

- a. kemampuan memengaruhi orang lain (kelompok/bawahan);
- b. kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok;
- c. adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Prinsip Dasar Kepemimpinan

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip-prinsip berikut (Stephen R. Coney, 1988).

- a. Belajar Seumur Hidup

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga pendidikan nonformal.

- b. Berorientasi pada Pelayanan

Seorang pemimpin tidak berharap untuk dilayani, tetapi melayani. Dalam memberi pelayanan, pemimpin harus berprinsip pada pelayanan yang baik.

- c. Membawa Energi yang Positif

Pemimpin harus menunjukkan energi yang positif, seperti:

1. Percaya pada orang lain, termasuk staf bawahannya sehingga mereka mempunyai motivasi dan melakukan pekerjaan yang baik. Kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
2. Keseimbangan dalam kehidupan, seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi pada prinsip

kemanusiaan dan keseimbangan antara kerja dan olahraga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.

3. Melihat kehidupan sebagai tantangan, pemimpin tidak pernah berputus asa dalam menghadapi tantangan yang dihadapi dalam memimpin orang-orang di bawahnya.
4. Sinergi, seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang, atasan, staf, teman sekerja.
5. Mengembangkan diri sendiri, seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi, tidak hanya berorientasi pada proses.

Proses dalam mengembangkan diri terdiri atas beberapa komponen yang berhubungan dengan:

- (a) pemahaman materi;
- (b) memperluas materi melalui belajar dan pengalaman;
- (c) mengajar materi kepada orang lain;
- (d) mengaplikasikan prinsip-prinsip;
- (e) memonitoring hasil;
- (f) merefleksikan pada hasil;
- (g) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi;
- (h) pemahaman baru;
- (i) kembali menjadi diri sendiri lagi.

4. Aspek-aspek Membangun Keterampilan Memimpin yang Baik

Mengembangkan keterampilan kepemimpinan (*leadership skills*) merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi. Jika memiliki mutu *leadership* yang bagus pada setiap level organisasi, pemimpin bisa mengembangkan kinerja organisasi secara optimal.

Aspek apa saja yang diperlukan untuk membangun mutu kepemimpinan yang bagus? Berikut ini adalah sejumlah aspek kunci yang perlu dicermati dalam membangun *leadership skills* yang optimal.

- a. Pemimpin yang unggul harus memiliki *drive* atau dorongan untuk bertindak meraih hasil, serta mampu menginspirasi anggotanya untuk bertindak. Pemimpin harus memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi dan memimpin yang lainnya, menunjukkan kemampuan untuk mengambil tanggung jawab.

- b. Kepemimpinan yang unggul mampu menunjukkan integritas moral yang kukuh dan layak diteladani. Pemimpin harus memiliki rasa percaya diri yang kuat, dan mampu meradiasikan sikap ini kepada para anak buahnya. Pada akhirnya, kepemimpinan yang unggul memiliki kecerdasan, mampu mengolah beragam informasi dan menganalisanya guna mengambil keputusan secara tepat.
- c. Kepemimpinan yang unggul juga memiliki pengetahuan yang relevan dengan bidang tugas yang digelutinya.

5. Cara Mengembangkan Mutu Kepemimpinan

Berikut ini adalah cara untuk mengembangkan mutu kepemimpinan yang bagus.

- a. Melakukan *team fun activity* secara reguler sehingga setiap orang bisa menjalin kebersamaan secara informal dan *fun*.
- b. Terbuka untuk konsultasi dengan karyawan jika terjadi permasalahan, dan tidak terlalu mengatur.
- c. Memberikan penghargaan bagi tim untuk setiap pencapaian tujuan.
- d. Menjadikan proses delegasi sebagai media pembelajaran.
- e. Membangun pembicaraan informal dengan setiap anggota tim jika ada kesempatan.
- f. Menyapa karyawan dengan memanggil namanya ketika bertemu setiap pagi.
- g. Berpikir positif dan memberikan harapan yang kuat.

Beberapa cara untuk mengembangkan kepemimpinan adalah sebagai berikut.

- a. Rendah hati. Pemimpin yang rendah hati akan mendapatkan penghargaan dari orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Menentukan tujuan. Pemimpin harus menentukan tujuan dalam setiap pekerjaannya.
- c. Berusaha keras untuk mencapai yang terbaik. Untuk menjadi pemimpin yang besar, seorang pemimpin harus berusaha keras untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang terbaik.
- d. Mempertahankan posisi. Seorang pemimpin memerlukan reputasi yang menonjol. Dengan reputasi itu, bawahannya akan

mengaitkannya dengan pekerjaan besar yang pernah dilakukannya atau cara mengelola sesuatu.

- e. Belajar dari kesalahan dan mengubahnya menjadi sesuatu yang produktif.
- f. Berpikiran terbuka. Pemimpin bersedia menerima sesuatu untuk dikontribusikan. Dengan berpikiran terbuka, pemimpin akan memiliki peluang yang tidak terbatas.
- g. Percaya diri. Pemimpin tidak bisa berharap orang lain percaya padanya jika ia tidak percaya pada diri sendiri. Percaya diri tidak membuatnya merasa lebih baik dari orang lain, tetapi hanya menunjukkan bahwa ia memiliki kelas dan karakter.
- h. Bersedia untuk memberi. Jika seorang pemimpin melakukan ini, banyak orang yang bersedia melakukan sesuatu tanpa mengeluh.
- i. Memenuhi janji.
- j. Mendengarkan. Pemimpin harus mau mendengarkan dan memahami yang dirasakan orang-orang yang dipimpinnya.

6. Program Pelatihan untuk Meningkatkan Kepemimpinan dalam Organisasi

Program pelatihan kepemimpinan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku generik yang relevan bagi efektivitas dan kemajuan manajerial. Program pelatihan mencakup hal berikut.

- a. Menurut Rothwell & Kazanas (1994), pelatihan itu dirancang bagi para manajer tingkat rendah dan menengah, dan lebih banyak penekanan pada keterampilan yang dibutuhkan oleh para manajer untuk menyiapkan diri ke posisi yang lebih tinggi. Selanjutnya, menurut Vicere & Fulmer, (1997), pola lama yang memilih "jalur cepat" untuk pelatihan kepemimpinan dan hanya menyediakannya satu atau dua kali selama karier seorang manajer akan digantikan oleh serangkaian kesempatan pelatihan kepemimpinan yang tersedia bagi manajer apa pun dalam organisasi pada titik yang tepat dalam kariernya.
- b. Pelatihan kepemimpinan dapat mengambil banyak bentuk, dari lokakarya singkat yang hanya beberapa jam dan berfokus pada kumpulan keterampilan sempit, hingga program komprehensif

selama satu tahun atau lebih dan mencakup kisaran keterampilan yang luas.

- c. Banyak perusahaan konsultan yang melakukan lokakarya kepemimpinan singkat yang terbuka bagi para manajer dari beberapa organisasi. Perusahaan konsultan lainnya merancang program pelatihan kepemimpinan yang dibuat khusus sesuai kebutuhan dari organisasi tertentu.
- d. Sejumlah program pelatihan menurut Fiedler & Chemers (1982), didasarkan pada aplikasi dari teori kepemimpinan tertentu. Beberapa contohnya adalah program pelatihan berdasarkan teori kontinjensi LPC, model keputusan normatif (Vroom & Jago, 1988) kepemimpinan transformasional, teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1984) dan motivasi manajerial (Miner, 1986), tinjauan dari penelitian mengenai program pelatihan berdasarkan teori ini menemukan bukti bahwa mereka terkadang meningkatkan efektivitas manajerial (Bass 1990; Latham, 1988; Tetrault, Schriesheim & Neider, 1988).

7. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

a. Manfaat untuk Perusahaan/Organisasi

Manfaat pelatihan dan pengembangan untuk perusahaan/ organisasi, adalah sebagai berikut.

1. Mengarahkan kemampuan dan/atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.
2. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
3. Memperbaiki moral pekerja.
4. Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
5. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
6. Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan.
7. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
8. Membantu pengembangan perusahaan.
9. Belajar dari karyawan yang dilatih.
10. Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.

11. Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
12. Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi diperusahaan.
13. Perusahaan dapat menetapkan keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah.
14. Membantu dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek lainnya yang menampilkan pekerja manajer yang sukses.
15. Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
16. Membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya.
17. Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan.
18. Memperbaiki hubungan antara pekerja dan menejemen.
19. Mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten. Menstimulasi pengelolaan-pencegahan terjadi banyak pemecatan.
20. Mengurangi perilaku suboptimal, seperti menyembunyikan alat.
21. Menciptakan iklim yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
22. Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi perusahaan.
23. Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

b. Manfaat untuk Individual

Manfaat pelatihan dan pengembangan untuk individual adalah sebagai berikut.

1. Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, perubahan motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan yang dilaksanakan.
3. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.

4. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap baik.
5. Mengarahkan seseorang pada tujuan personal dengan memperbaiki keterampilan berintegrasi.
6. Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan yang dilatih dan pelatih.
7. Mengembangkan jiwa untuk terus belajar.
8. Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengar, dan menulis.
9. Membantu mengurangi rasa takut atau khawatir dalam melakukan tugas baru.

c. Manfaat Personel, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan

Manfaat personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan adalah sebagai berikut.

1. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
2. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi.
3. Menyediakan informasi tentang hukum pemerintahan yang berlaku dan kebijakan administrasi.
4. Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
5. Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.
6. Memperbaiki moral.
7. Membangun kepaduan gerak.
8. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi.
9. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

B. Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan karena perkembangan

perusahaan, teknologi, serta ilmu-ilmu sosial, industri dan perdagangan terus berkembang agar terus dapat bersaing.

Sikula (1976) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Adapun pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

Sikula (1976) merumuskan tujuan pelatihan dan pengembangan secara umum, yaitu sebagai berikut.

a. Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan taraf prestasi tenaga kerja pada jabatannya, baik tenaga kerja lama maupun tenaga kerja baru. Jika prestasi kerja meningkat, produktivitas yang dihasilkan akan meningkat pula. Produktivitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. Jika prestasi meningkat, *output* dan produktivitas akan meningkat pula.

b. Meningkatkan Mutu

Pelatihan dapat meningkatkan mutu perusahaan. Pengetahuan dan keterampilan yang baik dari tenaga kerja akan meminimalisasi kesalahan yang dilakukan tenaga kerja.

c. Meningkatkan Ketepatan dalam Perencanaan SDM

Pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja.

d. Meningkatkan Semangat Kerja

Program pelatihan yang tepat dapat menghasilkan reaksi positif, terutama pada suasana kerja.

e. Menarik dan Menahan Tenaga Kerja yang Baik

Menurut perusahaan, pelatihan dan pengembangan adalah balas jasa dari perusahaan pada tenaga kerja. Dengan pelatihan dan

pengembangan tersebut, tenaga kerja dapat menambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka.

f. Menjaga Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Pelatihan yang tepat dapat menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.

g. Menghindari Kebosanan

Tujuan pelatihan agar tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terkini dalam bidang kerjanya.

h. Menunjang Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya mementingkan perusahaan, tetapi juga tenaga kerjanya.

3. Konsep Pembelajaran

Miner (1992) mengajukan lima konsep pembelajaran.

- a. Motivasi. Pembelajaran terjadi jika seseorang memiliki motivasi untuk belajar.
- b. Pengukuhan kembali (*positive reinforcement*) jika hasil proses pembelajaran menghasilkan perilaku yang diharapkan. Contoh dengan memuji keberhasilan seseorang.
- c. Pengetahuan tentang hasil. Dengan memberikan hasil kepada peserta pelatihan, mereka dapat mengetahui hal-hal yang telah dikuasai dan hal-hal yang belum.
- d. Praktik aktif dan pembelajaran melalui penghayatan (*experiential learning*). Pembelajaran membutuhkan praktik dan penghayatan dengan tugas. Hal tersebut bertujuan agar orang dapat mengulang hal-hal yang dipelajari sehingga dapat menguasai.
- e. Pemindahan dan pelatihan (*transfer of training*). Sering terjadi apa yang dipelajari tidak berhasil di bawa dan diterapkan pada situasi pekerjaan yang nyata. Dalam hal ini, pelatihan diupayakan adanya unsur-unsur yang sama antara situasi pelatihan dengan situasi kerja nyata.

4. Penyusunan Program Pelatihan/Pengembangan

Penyusunan program pelatihan menurut Miner (1992) terdiri atas beberapa tahap.

a. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan atau Studi Pekerjaan

Miner (1992) mengungkapkan empat macam keterampilan yang pada umumnya dilatihkan kepada peserta diklat.

- (1) *Knowledge based skill* (berdasarkan pengetahuan yang dikuasai), keterampilan itu dikembangkan berdasarkan pengetahuan yang diperlukan agar peserta diklat dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan baik.
- (2) *Singular behaviour skill* (keterampilan perilaku sederhana), seperti datang kerja tepat waktu, yang mencakup perilaku yang dapat dibentuk dan diamati.
- (3) *Limited interpersonal skills* (keterampilan antarpribadi terbatas), terlibat dalam aktivitas memberikan arahan kepada karyawan baru, mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan balikan kepada seseorang tentang unjuk kerjanya.
- (4) *Social interactive skills* (keterampilan interaktif sosial), berlangsung pada taraf manajerial mencakup memanajemeni konflik, negosiasi suatu kontrak.

b. Penetapan Sasaran Pelatihan/Pengembangan

Sasaran pelatihan dibedakan menjadi sasaran umum dan sasaran khusus. Sasaran umum dapat dibedakan menjadi sasaran keseluruhan dan sasaran subjek pembahasan/latihan.

Sasaran keseluruhan, misalnya pada akhir pelatihan para peserta dapat mengenal prinsip-prinsip manajemen umum dan dapat menerapkan dalam pekerjaannya.

Sasaran subjek pembahasan, yaitu menggambarkan perilaku yang diharapkan ada pada peserta setelah mengikuti program pelatihan. Misalnya setelah pelatihan, peserta diharapkan dapat mengetik surat dalam bahasa Inggris sebanyak 500 kata dalam waktu 4 menit tanpa membuat kesalahan.

Sasaran khusus dibedakan juga berdasarkan jenis perilaku yang hendak ditimbulkan melalui pelatihan:

- 1) Sasaran kognitif: sasaran yang menggambarkan perilaku

kognitif. Misalnya, peserta mampu mengenal, membedakan, menilai, menganalisis;

- 2) Saran afektif, meliputi perilaku yang berhubungan dengan perasaan dan sikap. Misalnya, setelah menerima pelajaran, individu membaca kembali dan membahas dengan rekan kerja;
- 3) Sasaran psikomotor, perilaku gerak. Misalnya, dapat mengetik.

c. Penetapan Kriteria Keberhasilan dan Alat Ukur

Kriteria pada suatu pelatihan dapat ditetapkan dari perilaku peserta pada akhir waktu pelatihan dan dapat pula ditetapkan saat mereka kembali ke pekerjaan masing-masing selama waktu tertentu.

Dalam proses pelatihan terjadi proses belajar. Jika dalam proses belajar diharapkan terjadi perubahan yang bermakna. Jika diajarkan tentang pengetahuan maka diharapkan pada akhir pelatihan peserta dapat memperlihatkan penguasaan mereka tentang pengetahuan yang telah diajarkan. Dalam keterampilan diharapkan dapat memperlihatkan keterampilannya tersebut.

Dari sasaran keseluruhan tersebut dapat pula dikembangkan alat ukur. Misalnya, dari pelatihan mengetik 500 kata dalam bahasa Inggris dalam 4 menit, alat ukurnya adalah beberapa surat dalam bahasa Inggris yang diketik tanpa membuat kesalahan.

d. Penetapan Metode-Metode Pelatihan/Pengembangan

Yang ditetapkan dalam tahap ini adalah penetapan subjek dan bahan pembahasan, penetapan metode atau teknik penyajian bahan dan penetapan pemakaian alat bantu diklat.

e. Percobaan dan Revisi

Setelah keempat tahap di atas dilakukan, tahap berikutnya adalah mencoba paket pelatihan ini. Maksud percobaan atau *try out* adalah mengidentifikasi kelemahan yang masih ada, di antaranya:

- 1) Apakah tujuan pelatihan telah jelas dan tepat dirumuskan?
- 2) Apakah alat ukur telah tepat?
- 3) Apakah metode yang digunakan sesuai serta dapat dilaksanakan?

Jika masih dijumpai kelemahan diadakan revisi. Setiap kali pelatihan berlangsung harus selalu diadakan evaluasi.

5. Model Penilaian Eektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian pelatihan mengacu pada sistem untuk mengukur peserta mencapai sasaran diklat. Jadi, tujuan dari penilaian pelatihan dapat dirumuskan: apakah sasaran pelatihan tercapai? Adapun eektivitasnya dapat dirumuskan: apakah tercapainya sasaran pelatihan menghasilkan peningkatan unjuk kerja pada pekerjaan?

Empat tingkat model penilaian dari program pelatihan adalah sebagai berikut.

a. Tingkat 1: Model Reaksi dari Peserta Pelatihan

- 1) Sejauh mana peserta pelatihan merasa senang dengan pelatihan?
- 2) Hasil penilaian tahap ini terdiri atas:
 - (a) Senang tidaknya peserta terhadap program pelatihan, menggambarkan besar kecilnya kesediaan peserta untuk mempelajari bahan-bahan yang disajikan;
 - (b) Hasil penilaian peserta merupakan balikan bagi penyelenggara program pelatihan untuk meningkatkan mutu program pelatihan.

b. Tahap 2 dan 3: Model *After Only* (Model hanya Setelah) dan Model *Before After* (Model Sebelum dan Setelah)

- 1) Pada model *after only* hanya diberikan tes pada akhir program pelatihan. Penilaian pada tahap 2 ini disebut post-test, pembelajaran yang terdiri atas pertanyaan yang menggambarkan sasaran pembelajaran. Jadi, apabila dalam post-test peserta dapat menjawab dengan baik dapat disimpulkan sasaran pembelajaran dari program pelatihan.
- 2) Pada model *before after* para pekerja dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen (yang akan dilatih) dan kelompok kontrol (yang tidak dapat pelatihan). Kedua kelompok mendapatkan pre-tes dan pada akhir pelatihan akan diadakan post-test.

Apabila hasil pre-tes hasil yang didapat secara statistik sama dapat dikatakan kedua kelompok identik. Akan tetapi, jika sudah diadakan pelatihan dan hasil post-tes dari kelompok eksperimen secara statistik lebih tinggi dari kelompok kontrol, dapat disimpulkan bahwa terjadi perubahan, dan sasaran pelatihan tercapai.

c. Tahap 4: Model Pelatihan Program Pelatihan

Pertanyaan dasar pada tahap ini adalah, seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap organisasi? Pengiriman tenaga kerja untuk program pelatihan memerlukan biaya yang besar. Hal ini karena selama kerja, setiap tenaga kerja memberikan kontribusi terhadap besar kecilnya pendapatan perusahaan, dan atas dasar itulah, perusahaan memberikan imbalan berupa gaji. Akan tetapi, saat ia dikirim ke pelatihan, pengeluaran perusahaan meningkat dan gaji masih harus dibayarkan. Oleh karena itu, perusahaan berharap agar dengan mengirimkan tenaga kerja ke pelatihan, mereka dapat meningkatkan unjuk kerja sehingga ikut meningkatkan pendapatan perusahaan.

Jika pendapatan yang diperoleh sebagai hasil pelatihan lebih besar dari investasi biaya dalam pelatihan, program pelatihannya dapat dikatakan efektif.

C. Pelatihan Pengembangan Karyawan

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Noe, *et al.* (2003: 251) menyebutkan *training is a planned effort to facilitate the learning of job related knowledge, skill and behavior by employees* (pelatihan adalah usaha terencana untuk memfasilitasi karyawan dalam pembelajaran pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan).

Menurut Pasal I ayat 9 Undang-Undang No.13 tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Mathis dan Jackson (2004: 350) menyatakan, "*Development prepares individuals for the future. It focuses on learning and personal development*" (pengembangan mempersiapkan individu pada masa

yang akan datang. Pengembangan difokuskan pada pembelajaran dan pengembangan pribadi).

Menurut Hasibuan (2003: 68), pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan baru/lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, terlebih dahulu harus ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Pengembangan adalah usaha yang meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Efisiensi organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi. Tujuan perusahaan dapat dicapai jika karyawannya terlatih dengan baik dan tepat pada bidangnya.

2. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

a. Metode Pelatihan Karyawan

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* yang diberikan kepada karyawan operasional dan metode pendidikan atau *lecturing* yang khusus diberikan kepada karyawan manajerial. Beberapa metode pengembangan karyawan adalah sebagai berikut.

1. *On the job training*, yaitu pelatihan dengan instruksi. Artinya, para pekerja ditempatkan dalam kondisi real di bawah bimbingan dan supervisi seorang pegawai senior atau supervisor. Instruktur memberikan pelatihan kepada pegawai senior atau supervisor kemudian pegawai senior memberikan pengalamannya kepada pekerja.
2. *Vestibule*, yaitu suatu metode latihan yang dilakukan dalam *workshop* yang diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Tentunya dengan duplikasi bahan, alat-alat dan kondisi yang akan ditemui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
3. *Demonstrasi*, yaitu metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan cara-cara mengerjakan sesuatu

pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya, diberikan penjelasan bahkan mencoba mempraktikannya.

4. *Programmed instruction*, yaitu bentuk pelatihan agar peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan yang sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku dan sebagainya. Instruksi terprogram meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.
5. *Magang*. Melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Banyak pekerja keterampilan tangan seperti tukang pipa dan kayut, dilatih melalui program magang resmi. Asistensi dan kerja sambilan bisa disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta sekaligus memiliki *feedback* yang tinggi pula.

b. Metode Pengembangan Karyawan

1) Metode Understudy

Metode *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada teknik *understudy*, peserta tidak melakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam *understudy*, peserta diberikan latar belakang masalah dan pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka diminta untuk meneliti dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja.

Motivasi dan minat kerja pada umumnya tinggi apabila digunakan teknik *understudy*.

Konsep *understudy* memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu yang lama.

2) Metode Job Rotasi dan Kemajuan Berencana

Job rotasi yang melibatkan perpindahan peserta dari suatu

pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadang-kadang, rotasi dilakukan dari suatu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar.

Keuntungan job rotasi antara lain:

- (a) mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan,
- (b) mengembangkan kerja sama antarpegawai,
- (c) menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai,
- (d) mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja,
- (e) bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

3) Metode *Coaching-Counseling*

Coaching adalah prosedur mengajarkan pengetahuan dan keterampilan kepada pegawai bawahan. *Counseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

c. Kendala Pengembangan Karyawan

Menurut Hasibuan (2003: 85), kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan harus berusaha memahami pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang optimal.

Adapun kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

1) Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2) Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar, tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku, alat, dan mesin, yang digunakan untuk praktik tidak lengkap. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4) Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan.

5) Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih ataupun sasarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

3. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

a. Tujuan Pelatihan Karyawan

Secara umum, pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan, kemudian mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam mencapai keunggulan bersaing, harus dipandang lebih luas sebagai suatu cara menciptakan modal intelektual (*intellectual capital*).

Secara khusus, menurut Noe (2003: 250-251), suatu organisasi berkeyakinan bahwa investasi dalam pelatihan dapat mencapai keunggulan bersaing. Berkaitan dengan ini pelatihan dapat berfungsi:

- 1) meningkatkan pengetahuan karyawan dalam hal budaya dan pesaing mancanegara yang diperlukan untuk sukses di pasar internasional,

- 2) membantu meyakinkan bahwa karyawan memiliki keterampilan dasar dalam teknologi atau komputer,
- 3) membantu karyawan dalam memahami cara bekerja dengan efektif untuk meningkatkan kualitas produk,
- 4) menekankan budaya organisasi dalam inovasi, kreativitas, dan pembelajaran,
- 5) memastikan ketenteraman bekerja karena kontribusi karyawan kepada organisasi telah berubah,
- 6) mempersiapkan karyawan untuk bekerja lebih efektif sesama karyawan.

b. Tujuan Pengembangan Karyawan

Tujuan pengembangan karyawan adalah sebagai berikut.

1) Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik. Hal ini karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin membaik.

2) Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Mengurangi pemborosan, memperkecil biaya produksi sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Mengurangi Kerusakan

Pengembangan karyawan juga bertujuan mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Mengurangi kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Meningkatkan Servis

Pengembangan akan meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan.

6) Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7) Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8) Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya lebih baik.

9) Leadership

Dengan pengembangan kepemimpinan, seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Incentives

Pengembangan juga dimaksudkan untuk meningkatkan insentif, *fee* ataupun benefit yang didasarkan pada prestasi kerja para karyawan.

11) Consumer satisfaction

Pengembangan para karyawan akan searah dengan pengembangan kualitas produk dan layanan sehingga berkaitan dengan kepuasan konsumen.

4. Standar Penilaian dalam Pelatihan Karyawan

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, model untuk diperbandingkan, alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal yang lain.

a. Model Standar Penilaian Karyawan

Secara garis besar, standar penilaian karyawan dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

1) *Tangible Standard*

Tangible standard, yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Misalnya, dengan adanya pelatihan membuat produktivitas kerja semakin meningkat, pekerjaan yang semula memerlukan sebulan, berkurang menjadi 25 hari.

Karena *tangible standard* memiliki ukuran yang pasti, ada dua rumus yang dapat digunakan dalam mengukur produktivitas, yaitu produktivitas kerja dan produktivitas per kapita.

2) *Intangible Standard*

Intangible standard adalah sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya berkat *lecturing*, seorang kepala subbagian tertentu menjadi lebih loyal terhadap perusahaan.

b. Unsur-unsur yang Dinilai

Unsur-unsur yang dijadikan kriteria penilaian pendidikan karyawan, adalah:

1. *loyalties*;
2. prestasi kerja;
3. *honesty*;
4. *disciplines*;
5. *creativities*;
6. *synergy*;
7. *leadership*;
8. *personality*;
9. *initiative*;
10. kecakapan;
11. *responsibility*.

c. Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern. Metode tradisional terdiri atas sebagai berikut.

1. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode paling tua dan banyak digunakan. Pada metode ini penilaian dilakukan oleh atasan atau

BAB 9

MODEL APLIKASI DIKLAT UNTUK SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PEMERINTAH

Pada era global yang penuh persaingan ini, telah terjadi reformasi dalam berbagai bidang kehidupan sebagai konsekuensi dari pesatnya pembangunan ilmu pengetahuan dan teknologi. Komunikasi dan informasi telah menimbulkan dampak yang signifikan di seluruh aspek kehidupan masyarakat, berbangsa, dan bernegara. Reformasi pemerintahan yang terjadi di Indonesia telah mengakibatkan terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari paradigma sentralistik ke arah desentralisasi yang ditandai dengan pemberian otonomi yang luas dan nyata kepada daerah.

Pemberian otonomi daerah ini diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat. Di samping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan

daya saing dengan memerhatikan prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, kekhususan, serta potensi dan keragaman daerah dalam sistem negara kesatuan republik Indonesia.

Dalam berbagai kajian, tampak bahwa kritik masyarakat terhadap semakin buruknya kinerja, produktivitas, serta motivasi, pegawai pemerintah daerah mulai dari pemerintah level atas hingga pemerintah level bawah sebagai penyedia layanan (*service provider*) kepada masyarakat semakin tajam. Hal tersebut karena kurangnya kesiapan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan daerah sebagai penyedia layanan yang bertanggung jawab, profesional, berdisiplin, berdaya guna, serta sadar sebagai penyedia layanan (*service provider*) bagi masyarakat untuk itu. Oleh karena itu, pemberian otonomi daerah diharapkan dapat mengambil langkah-langkah perbaikan kinerja pegawai pemerintah sebagai penyedia layanan terhadap masyarakat melalui peningkatan kualitas sumber daya aparatur pemerintahan secara profesional dan terencana serta kebijakan-kebijakan pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur pemerintah sebagai penyedia layanan (*service provider*).

A. Konsep Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*)

1. Pengertian Pemerintahan dan Pemerintahan

Secara etimologi, "pemerintahan" berasal dari kata "perintah" yang kemudian mendapat imbuhan "pe" menjadi kata "pemerintah" berarti badan atau organ elite yang melakukan pekerjaan mengurus suatu negara, mendapat akhiran "an" menjadi kata "pemerintahan", sebagai urusan dari badan yang berkuasa dan memiliki legitimasi.

Dalam kata dasar "perintah" terdapat tiga unsur penting yang terkandung di dalamnya, yaitu:

- a. pihak yang memerintah disebut pemerintah dan pihak yang diperintah disebut rakyat;
- b. pihak yang memerintah memiliki kewenangan dan legitimasi untuk mengatur dan mengurus rakyatnya;
- c. hak yang diperintah memiliki keharusan untuk taat kepada pemerintah yang sah.

Menurut C.P. Strong (Suradinata, 2008: 6), pemerintahan dalam arti luas mempunyai kewenangan untuk memelihara kedamaian dan keamanan negara, baik ke dalam maupun keluar. Pertama, mempunyai kekuatan tentara atau kemampuan untuk mengendalikan angkatan perang. Kedua, mempunyai kekuatan legislatif dalam arti membuat undang-undang. Ketiga, mempunyai kekuatan finansial.

Ermaya Suradinata (2002: 13) menegaskan bahwa pemerintah adalah organisasi yang mempunyai kekuatan besar dalam suatu negara menyangkut urusan masyarakat, teritorial, dan kekuasaan dalam rangka mencapai tujuan negara. Adapun pemerintahan adalah proses kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah.

W.S. Syre (Suradinata, 2002: 13) mendefinisikan pemerintah dengan cara yang lebih sederhana, yaitu sebagai lembaga negara yang terorganisasi memerhatikan dan menjalankan kekuasaannya, tetapi tidak menyebut nama kekuasaan atau kekuatan pada instansi tertentu.

Adapun menurut Utrech (Suradinata, 2002: 13-14), pemerintah didefinisikan dengan tiga pengertian berbeda, yaitu:

- a. gabungan dari semua badan kenegaraan yang berkuasa pemerintah;
- b. gabungan badan-badan kenegaraan tertinggi yang berkuasa wilayah satu negara;
- c. kepala negara (presiden) bersama dengan para menteri.

Menurut Fener (Syefei, 2006: 6), pemerintah harus mempunyai kegiatan yang berlangsung terus-menerus di wilayah negara pejabat yang pemerintah dan cara, metode serta sistem dari pemerintah terhadap masyarakat.

Pada sisi lain, menurut Arief Budiman (1997: 91), pemerintah merupakan lembaga eksekutif negara. Pemerintah meliputi pegawai birokrasi teknis (birokrasi dalam pengertian sempit) ataupun para politisi dan negarawan yang menjadi pucuk pemimpin lembaga-lembaga negara. Pemerintah merupakan aspek personel negara.

Adapun yang dimaksud dengan pemerintahan, menurut Ermaya Suradinata (2002: 14-15) adalah proses kegiatan yang diselenggarakan luas karena semua aktivitas kegiatan negara digerakkan pada masyarakat. Proses tersebut melibatkan lembaga militer yang berkeadilan dalam rangka memberikan pelayanan kepada

masyarakat, menumbuhkembangkan peran serta masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai bidang bagi kepentingan bangsa.

Menurut Talididuhu Ndraha (2003: 6), pemerintahan adalah organ yang berwenang memproses pelayanan publik dan berkewajiban memproses pelayanan sipil setiap organ melalui hubungan pemerintahan, sehingga setiap anggota masyarakat yang bersangkutan menerimanya pada saat yang diperlukan sesuai dengan ketentuan (harapan) yang diperintah.

Pemerintah harus memerhatikan ketenteraman dan ketertiban umum, tuntutan dan harapan, serta pendapat rakyat, kebutuhan dan kepentingan masyarakat, pengaruh lingkungan, pengaruh komunikasi, peran serta seluruh lapisan masyarakat, pengaturan komunikasi, serta keberadaan legitimasi.

Muhammad Riasid (2002: 2) berpendapat bahwa pemerintahan selalu dilihat sebagai perpaduan antara aturan main (konstitusi, hukum), lembaga-lembaga yang berwenang mengelola serangkaian kekuasaan (eksekutif, legislatif, yudikatif), serta sejumlah birokrat dan pejabat politik sebagai pelaku dari penanggung jawab atas pelaksanaan kewenangan tersebut.

Nawawi (2002: 5) mengatakan bahwa negara atau pemerintahan sebagai organisasi nonprofut berfungsi memberikan pelayanan pada setiap orang dari semua individu sebagai masyarakat (*service provider*) dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Pemerintahan yang bersifat nonprofut berfungsi sebagai pelaksana pembangunan untuk mewujudkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat/rakyatnya.

Dengan demikian, pemerintah sebagai pertahanan dalam rangka memberikan kesejahteraan dan rasa aman pada masyarakatnya, yang melibatkan kekuasaan lembaga militer, kepolisian, fungsi legislatif, keuangan, dan penegak hukum yang berkeadilan.

2. Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*)

Arti *good* dalam istilah *good governance* mengandung dua pengertian.

- a. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat mencapai tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial.

- b. Aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut, pemerintahan yang baik berorientasi pada dua hal berikut.

- a. Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional, yaitu mengacu pada demokratisasi dengan elemen: legitimasi, akuntabilitas, otonomi, devolusi (pendelegasian wewenang) kekuasaan daerah, dan adanya mekanisme kontrol oleh masyarakat.
- b. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien melakukan upaya pencapaian tujuan nasional. Hal ini bergantung pada sejauh mana pemerintah memiliki kompetensi, struktur, dan mekanisme politik serta administratif yang berfungsi secara efektif dan efisien.

Good governance bersenyawa dengan sistem administrasi negara. Upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik merupakan upaya melakukan penyempurnaan sistem administrasi negara yang berlaku pada suatu negara secara menyeluruh.

Dalam kaitan ini Bagir Manan (1998) menyatakan wujud pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif dengan menyinergiskan interaksi yang konstruktif di antara negara, sektor swasta, dan masyarakat. Dari sisi pemerintah, *good governance* dapat dilihat melalui aspek-aspek:

- a. Hukum/kebijakan merupakan aspek yang ditujukan pada perlindungan kebebasan.
- b. Kompetensi dan transparansi pemerintahan, yaitu kemampuan membuat perencanaan dan melakukan implementasi secara efisien, kemampuan melakukan penyederhanaan organisasi, penciptaan disiplin dan model administratif, keterbukaan informasi.
- c. Desentralisasi, yaitu desentralisasi regional dan dekonsentrasi di dalam departemen.
- d. Penciptaan pasar yang kompetitif, yaitu penyempurnaan mekanisme pasar, peningkatan peran pengusaha kecil dan

segmen lain dalam sektor swasta, deregulasi, dan kemampuan pemerintahan melakukan kontrol terhadap makroekonomi.

3. Kriteria *Good Governance*

Novartis Foundation for Sustainable Development atau NFSD (1996) merumuskan empat kriteria *good governance*.

- a. Legitimasi dari pemerintah (menyangkut tingkat/derajat demokratisasi).
- b. Akuntabilitas dari elemen-elemen politik dan pejabat dalam pemerintahan (menyangkut pula kebebasan media, transparansi dalam pembuatan/pengambilan keputusan, mekanisme, akuntabilitas).
- c. Kompetensi pemerintahan dalam memformulasikan kebijakan dan memberikan pelayanan.
- d. Penghormatan terhadap hak asasi manusia dan hukum yang berlaku (hak-hak individu dan kelompok, keamanan, kerangka hukum untuk aktivitas sosial dan ekonomi, dan partisipasi).

4. Karakteristik Kepemerintahan yang Baik Menurut UNDP

UNDP (1997) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip-prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik mencakup sebagai berikut.

- a. Partisipasi (*participation*), yaitu keikutsertaan masyarakat dalam proses pembuatan keputusan, kebebasan berserikat dan berpendapat, serta kebebasan untuk berpartisipasi secara konstruktif.
- b. Aturan hukum (*rule of law*), yaitu hukum harus adil tanpa pandang bulu, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh (*impartially*), terutama aturan hukum tentang hak-hak asasi manusia.
- c. Transparan (*transparency*), yaitu adanya kebebasan aliran informasi dalam berbagai proses kelembagaan sehingga mudah diakses oleh orang-orang yang membutuhkan. Informasi harus disediakan secara memadai dan mudah dimengerti sehingga dapat digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi.

- d. Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu proses yang dilakukan setiap institusi harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
- e. Berorientasi konsensus (*consensus-orientted*), yaitu bertindak sebagai mediator bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan. Jika dimungkinkan dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
- f. Berkeadilan (*equity*), yaitu memberikan kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
- g. Efektivitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*), yaitu segala proses dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber yang tersedia.
- h. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu para pengambil keputusan (pemerintah, swasta, dan masyarakat madani) harus bertanggung jawab kepada publik sesuai dengan jenis keputusan, baik internal maupun eksternal.
- i. Bervisi strategis (*strategic vision*), yaitu para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan manusia dengan memahami aspek-aspek historis, kultural, dan kompleksitas sosial yang mendasari perspektif mereka.
- j. Kesalingterkaitan (*interrelated*), yaitu adanya kebijakan yang saling memperkuat dan terkait (*mutually reinforcing*) dan tidak bisa berdiri sendiri.

B. Upaya Menjamin Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*)

1. Adanya Aparatur Pemerintahan yang Baik

Untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) diperlukan:

- a. aparatur pemerintah yang berkualitas, teruji, dan profesional;
- b. perbaikan kualitas sumber daya manusia bagi pegawai pemerintah dapat dimulai dari sistem penerima pegawai;

- c. sistem penerima pegawai yang baik dan benar, sudah tentu hak ini akan mendapatkan tenaga-tenaga bagi aparatur negara berkualitas baik dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan;
- d. pembinaan pegawai pada saat bertugas yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang bermutu.

2. Upaya untuk Meningkatkan SDM Pegawai Pemerintah yang Baik

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan, khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) diperlukan pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada tiga aspek, yaitu:

- a. meningkatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientansi pada kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara;
- b. meningkatkan potensi teknik manajerial dan/atau kepemimpinan;
- c. meningkatkan efisien dan efektivitas, serta kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Atas dasar itulah, pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisien kinerja, serta produktivitas kinerja pegawai agar Pegawai Negeri Sipil dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan nasional dan tantangan global.

Suradinata (2003: 2005) menjelaskan bahwa untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang baik (*good governance*) diperlukan sumber daya manusia yang memiliki:

- a. kompetensi untuk meningkatkan mutu;
- b. profesionalisme;
- c. sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara;
- d. semangat kesatuan persatuan dan kesatuan bangsa dalam bingkai negara kesatuan Republik Indonesia.

Sesuai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, untuk melindungi bangsa Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial, maka untuk mencapai tujuan nasional tersebut, pegawai negeri sipil (PNS) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, memiliki peran yang sangat strategis dalam mengembangkan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pegawai negeri sipil yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional tersebut memiliki kompetensi penuh kesetiaan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan negara kesatuan republik Indonesia.

Di samping itu, pegawai negeri sipil harus mempunyai sikap yang profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, dan abdi negara di negara kesatuan republik Indonesia.

Dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 1999 disebutkan bahwa pegawai negeri sipil berkedudukan sebagai pegawai Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata, dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah dan pembangunan. Dalam Pasal 31 disebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan pegawai negeri sipil (PNS) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Menyadari pentingnya pendidikan dan pelatihan, diperlukan upaya-upaya pemerintah secara terus-menerus dalam meningkatkan pembinaan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan sebab diklat itu pada hakikatnya adalah proses transformasi kualitas sumber daya manusia pegawai yang menyentuh empat dimensi utama dan dimensi fisik yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya pegawai pemerintahan.

Pegawai negeri sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peran yang sangat menentukan. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan

tidak lepas dari peranan pegawai negeri sipil dalam meningkatkan roda pemerintahan dan pembangunan.

Untuk itu, pegawai negeri sipil harus mempunyai dasar pengetahuan yang konseptual tentang apa yang akan dilakukan tugasnya, latar belakang tugasnya, latar belakang pekerjaannya, keterampilan dan hasil-hasil yang akan dicapai dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, pegawai negeri sipil harus menyadari dasar-dasar umum pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu:

- a. kognitif (pengetahuan);
- b. afektif (sikap);
- c. psikomotorik (keterampilan);
- d. perspektif.

Dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat), setiap pegawai negeri sipil akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih baik karena kemampuan yang telah diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

3. Pentingnya Diklat bagi SDM Pegawai Pemerintah yang Baik

Beberapa alasan pentingnya Diklat bagi PNS, antara lain sebagai berikut.

- a. Masa yang akan datang merupakan tantangan di bidang kepegawaian

Pada masa akan datang, masalah ini merupakan tantangan yang sangat berat, khususnya dalam bidang pegawai pemerintahan. Hal ini merupakan tanggung jawab pemerintah untuk meningkatkan sumber daya pegawai pemerintah sehingga pegawai negeri sipil dapat berkembang ke arah yang lebih baik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perkembangan zaman.

Untuk mencapai hal ini diperlukan pembinaan pegawai negeri sipil dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan di semua instansi pemerintahan.

Persoalan ini merupakan salah satu persoalan yang perlu dipikirkan secara baik dan bijaksana sebab sumber daya manusia dalam bidang pegawai pemerintahan merupakan salah satu potensi dalam pelayanan publik demi suksesnya pembangunan di seluruh

bidang, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini tidak dapat digabungkan oleh siapa saja, termasuk pemerintah daerah dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam bidang pegawai pemerintahan yang cerdas, berdisiplin, tanggap, bijaksana, mempunyai mentalitas rohani, dan jasmani yang baik serta terampil dalam menyosialisasikan setiap kebijakan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

- b. Perlunya menciptakan sumber daya pegawai pemerintahan yang andal dan profesional

Untuk menciptakan sumber daya pegawai pemerintahan yang andal dan profesional diperlukan komitmen bersama, khususnya untuk membangun sumber daya pegawai pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, bertanggung jawab, dan berwibawa serta tidak ada korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

- c. Diklat merupakan kebijakan pemerintah yang perlu dilaksanakan

Diklat adalah kebijaksanaan mengenai "prioritas program dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat)" untuk meningkatkan dan memperbaiki kelemahan, serta meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil yang profesional sesuai bidang tugasnya dan memiliki etos kerja yang disiplin, efisien, efektif, kreatif produktif, serta tanggung jawabnya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan jawaban pegawai pemerintah dalam meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai penyedia layanan (*service provider*). Pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai negeri sipil diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyedia layanan (*service provider*), serta dapat mengembangkan kemampuan yang telah diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Suradinata (2003: 211) menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya.

C. Konsep Pendidikan Pelatihan untuk Pegawai Negeri Sipil

1. Esensi Diklat untuk Pegawai Negeri Sipil

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (Pasal 1 ayat 1 PP 101 Tahun 2000).

Untuk membentuk sosok pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peranan yang menentukan dalam keberhasilannya, penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, pegawai negeri sipil (PNS) harus mempunyai sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayanan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

2. Arah Diklat untuk Pegawai Negeri Sipil

Suradinata (2003: 102) mengungkapkan lima arah dan tahapan dalam pengembangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) sumber daya manusia, yaitu:

- a. memiliki rasa untuk meningkatkan kesadaran dan rasa percaya diri;
- b. peningkatan percaya diri;
- c. peningkatan kesejahteraan dan keamanan;
- d. peningkatan kehidupan sosial dan budaya;
- e. peningkatan kualitas dan profesional di bidang tugasnya.

3. Pentingnya dan Proses Diklat untuk Pegawai Negeri Sipil

Proses pendidikan dan pelatihan terdiri atas *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku). Adapun faktor yang memengaruhi proses tersebut, yakni perangkat lunak (*software*) yang terdiri atas gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan atau alat peraga, dan metode belajar yang digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri atas *man, money, materill, dan methods*.

Suradinata (2003: 211) menjelaskan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) ditujukan untuk mendidik dan melatih agar peserta bertambah pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat mengembangkan jabatan di pegangnya untuk lebih baik.

BAB 10

MODEL APLIKASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENINGKATAN KOMPETENSI, KARIER, DAN PROFESI GURU

Guru mempunyai peran yang sangat strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional sehingga guru perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermartabat dan profesional. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak akan berarti tanpa didukung guru yang profesional dan berkualitas. Peningkatan kompetensi guru merupakan kebijakan strategis dalam rangka membenahi persoalan guru secara mendasar. Pengembangan kapasitas guru ini disusun dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang menjadi salah satu pilar pembangunan pendidikan nasional.

Untuk mewujudkan guru yang kompeten dan memiliki kinerja tinggi sebagai ujung tombak terdepan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, berbagai kebijakan pendidikan telah diterbitkan.

Dasar kebijakan peningkatan profesionalisme guru tertuang dalam UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), PP Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, dan Permendiknas Nomor 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan, Permendiknas No. 40 tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan melalui Jalur Pendidikan, serta sejumlah Permendiknas yang terkait dengan peningkatan profesionalisme guru dalam jabatan.

A. Konsep Profesi Kependidikan

1. Definisi Profesi Kependidikan

Profesi adalah pekerjaan, tetapi tidak semua pekerjaan adalah profesi. Profesi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari pekerjaan lainnya. Dari segi bahasa, profesi adalah kata serapan dari kata dalam bahasa Inggris "profess", yang dalam bahasa Yunani adalah "Επαγγελια", artinya "janji untuk memenuhi kewajiban melakukan tugas khusus secara tetap/permanen".

The Oxford English Dictionary (1978) mendefinisikan profesi sebagai pekerjaan yang dibayar dan melibatkan latihan yang berpanjangan dan penganugerahan kelayakan formal.

The Australian Council of Professions (1988) mendefinisikan profesi sebagai sekumpulan individu berdisiplin yang mematuhi kemahiran etika yang tinggi dan diterima orang ramai mempunyai pengetahuan dan kemahiran khusus, yang diiktiraf oleh sebuah badan, telah memperoleh pendidikan dan latihan pada peringkat yang tinggi, dan bersedia untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki ini untuk kepentingan orang lain.

Gilley dan Egglan (1989) mendefinisikan profesi sebagai penguasaan suatu bidang ilmu, menjadi ahli suatu badan profesional yang pengetahuan dan kemahiran yang diperolehnya dikehendaki masyarakat.

Secara ringkas, definisi ini mementingkan penguasaan ilmu pengetahuan tertentu dan mengaplikasi kecakapan untuk kepentingan umum.

Business (1988) melihat profesi sebagai pekerjaan atau kerja yang memerlukan penguasaan satu set pengetahuan dan kemahiran yang kompleks melalui sistem pendidikan formal.

2. Ciri-ciri Profesi

Menurut More (1970), ciri-ciri orang yang profesional adalah:

- a. menggunakan waktu penuh untuk menjalankan pekerjaannya;
- b. terikat oleh panggilan hidup, dan memperlakukan pekerjaannya sebagai separangkat norma kepatuhan dan perilaku;
- c. anggota organisasi profesional yang formal;
- d. menguasai pengetahuan yang berguna dan keterampilan atas dasar latihan spesialisasi atau pendidikan yang sangat khusus;
- e. terikat oleh syarat-syarat kompetensi, kesadaran pendidikan yang khusus;
- f. memperoleh otonomi berdasarkan spesialisasi teknis yang tinggi sekali.

Demikian pula, profesi guru memerlukan kekuatan pengakuan formal, yang dapat dilakukan melalui tahap registrasi, sertifikasi, dan lisensi.

- a. *Registrasi* mengacu pada pengaturan bahwa anggota diharuskan terdaftar namanya pada suatu badan atau lembaga.
- b. *Sertifikasi* adalah pemberian sertifikat yang menunjukkan kewenangan seorang anggota seperti ijazah tertentu.
- c. *Lisensi* adalah pengaturan yang menetapkan seseorang memperoleh izin dari yang berwajib/berwenang untuk menjalankan pekerjaannya.

3. Jenis-jenis Tenaga Kependidikan

UU SPN No. 20 tahun 2003 khususnya Bab I Pasal 1 ayat (5) menyatakan bahwa, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Ayat (6) pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang-undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji menurut aturan yang berlaku.

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru, tetapi keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan.

Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut.

- a. Tenaga struktural, yaitu tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab, baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.
- b. Tenaga fungsional, yaitu tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional, yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.
- c. Tenaga teknis kependidikan, yaitu tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

4. Kompetensi Guru

a. Esensi Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi menurut Gonczi (2002) adalah *"a complex combination of knowledge, attitudes, skills, and values displayed in the context of task performance"*. Hal ini mengandung makna bahwa kompetensi bersifat kompleks dan merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai, yang dimiliki seseorang terkait dengan profesi tertentu dan berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tersebut.

Adapun bentuk dan kualitas kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal, antara lain lingkungan atau iklim kerja dan tantangan atau tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, kualifikasi dan profesionalitas merupakan suatu contoh dari perwujudan kompetensi yang dimiliki seseorang. Menurut Stevenson (1993), kompetensi terdiri

atas pengetahuan dan keterampilan yang secara spesifik terstandar dan diterapkan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

b. Jenis-jenis Kompetensi Profesional Guru

Muhammad Surya (2000) mengonsepsikan guru yang diharapkan sebagai sosok guru berpenampilan sebagai berikut.

1. Dari sudut pandang siswa, guru dapat menjadi sumber motivasi belajar yang menyenangkan.
2. Dari sudut pandang orang tua, guru dapat menjadi mitra pendidik bagi anak-anaknya yang dititipkan untuk dididik.
3. Dari sudut pandang masyarakat, guru adalah wakil masyarakat di lembaga pendidikan dan wakil lembaga pendidikan di masyarakat.
4. Dari sudut pandang budaya, guru merupakan subjek yang berperan dalam pelestarian nilai-nilai budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya.
5. Dari sudut pandang guru, mendapat pengakuan atas keberadaan dirinya sebagai pribadi insan pendidik dan mendapat peluang untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya secara profesional.

David C. Berliner (Anderson, 1989) menjelaskan, seperti halnya seorang eksekutif perusahaan, guru harus melakukan sembilan fungsi eksekutif dalam melaksanakan tugasnya, yaitu:

1. merencanakan kerja;
2. mengomunikasikan tujuan pengajaran;
3. mengatur aktivitas kelas, menciptakan suasana lingkungan kelas yang menyenangkan;
4. menyosialisasikan 'aturan main' kelas kepada siswa yang baru;
5. mengaitkan segala aktivitas kelas dengan unit-unit lain dalam sistem persekolahan;
6. melakukan supervisi dan bekerja sama dengan pihak lain;
7. memotivasi dan menilai hasil dan proses belajar mengajar siswa.

Pemenuhan atas pelaksanaan fungsi-fungsi ini sangat penting untuk menjadi guru yang efektif.

Lorin W. Anderson (1989) menyatakan bahwa guru yang baik adalah menggambarkan tujuan atau hasil yang diharapkan atas pelajaran, yang menyeleksi atau mengembangkan kurikulum (termasuk penugasan pelajaran dan tes) yang berkaitan langsung dengan tujuan pelajaran, dan mampu menyampaikan kurikulum tersebut kepada peserta didik.

Di Indonesia, kompetensi guru juga telah dirumuskan dalam Komisi Kurikulum pada tahun 1982 yang mengembangkan "Sepuluh Kompetensi Guru," yaitu:

1. menguasai bahan;
2. mengelola program belajar mengajar;
3. mengelola kelas;
4. menggunakan media/sumber;
5. menguasai landasan-landasan kependidikan;
6. mengelola interaksi belajar-mengajar;
7. menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran;
8. mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah;
9. memahami prinsip-prinsip;
10. menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Selanjutnya, dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mensyaratkan guru sebagai pendidik profesional harus memiliki empat kompetensi dasar, yaitu kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial (penjelasan Pasal 10 ayat 1). Keempat kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran peserta didik, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi teladan peserta didik.

3. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.
4. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

B. Kebijakan Pembinaan dan Pengembangan Profesional Guru

1. Kebijakan Pembinaan dan Pengembangan Profesional Guru

Pada era global, profesi guru bermakna strategis karena penyandanginya mengemban tugas sejati bagi proses kemanusiaan, pemanusiaan, pencerdasan, pembudayaan, dan pembangun karakter bangsa.

Esensi dan eksistensi makna strategis profesi guru diakui dalam realitas sejarah pendidikan di Indonesia. Pengakuan itu memiliki kekuatan formal tatkala tanggal 2 Desember 2004, Pemerintah mencanangkan guru sebagai profesi. Satu tahun kemudian, lahir Undang-Undang (UU) No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, sebagai dasar legal pengakuan atas profesi guru dengan segala dimensinya.

Metamorfosis harapan untuk melahirkan UU tentang Guru dan Dosen telah menempuh perjalanan panjang. Pencanangan Guru sebagai Profesi oleh Presiden RI menjadi salah satu akselerator lahirnya UU No. 14 tahun 2005. Dalam UU ini disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

2. Tahap Mewujudkan Guru Profesional

Menghadirkan guru dan tenaga kependidikan yang profesional sebagai sumber daya utama pencerdas bangsa sangat penting. Di Indonesia, khusus untuk guru, menurut Dian Mahsunah dkk. (2012: 6), dilihat dari dimensi sifat dan substansinya, alur untuk mewujudkan guru profesional, yaitu:

- a. penyediaan guru berbasis perguruan tinggi,
- b. induksi guru pemula berbasis sekolah,
- c. profesionalisasi guru berbasis prakarsa institusi,
- d. profesionalisasi guru berbasis individu atau menjadi guru madani.

Berkaitan dengan penyediaan guru, UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang Guru telah menggariskan bahwa penyediaan guru menjadi kewenangan lembaga pendidikan tenaga kependidikan, yang dalam peraturan ini disebut sebagai penyediaan guru berbasis perguruan tinggi.

Menurut dua produk hukum ini, lembaga pendidikan tenaga kependidikan dimaksud adalah perguruan tinggi yang diberi tugas oleh pemerintah untuk menyelenggarakan program pengadaan guru pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah, serta untuk menyelenggarakan dan mengembangkan ilmu kependidikan dan non-kependidikan.

Guru dimaksud harus memiliki kualifikasi akademik sekurang-kurangnya S1/D-IV dan bersertifikat pendidik. Jika telah memiliki keduanya, statusnya diakui oleh negara sebagai guru profesional. UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ataupun PP No. 74 tentang Guru mengamanatkan bahwa ke depan hanya yang berkualifikasi S1/D-IV bidang kependidikan dan non-kependidikan yang memenuhi syarat sebagai guru. Itu pun jika mereka telah menempuh dan dinyatakan lulus pendidikan profesi. Dua produk hukum ini menggariskan bahwa peserta pendidikan profesi ditetapkan oleh menteri, yang sangat mungkin didasari atas kuota kebutuhan formasi.

Khusus untuk pendidikan profesi guru, menurut Dian Mahsunah dkk. (2012: 6), beberapa esensi penting yang dapat dimaknai dari dua produk hukum ini, antara lain sebagai berikut.

- a. Calon peserta pendidikan profesi berkualifikasi S1/D-IV.
- b. Sertifikat pendidik bagi guru diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, dan ditetapkan oleh pemerintah.

- c. Sertifikasi pendidik bagi calon guru harus dilakukan secara objektif, transparan, dan akuntabel.
- d. Jumlah peserta didik program pendidikan profesi setiap tahun ditetapkan oleh Menteri.
- e. Program pendidikan profesi diakhiri dengan uji kompetensi pendidik.
- f. Uji kompetensi pendidik dilakukan melalui ujian tertulis dan ujian kinerja sesuai dengan standar kompetensi.
- g. Ujian tertulis dilaksanakan secara komprehensif yang mencakup penguasaan:
 - (1) wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar;
 - (2) materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi mata pelajaran, kelompok mata pelajaran, dan/atau program yang diampunya;
 - (3) konsep-konsep disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang secara konseptual menaungi materi pelajaran, kelompok mata pelajaran, dan/atau program yang diampunya.
- h. Ujian kinerja dilaksanakan secara holistik dalam bentuk ujian praktik.

Untuk menjadi guru profesional, diperlukan perjalanan panjang. Kebijakan pembinaan dan pengembangan profesi guru harus dilakukan secara kontinu dengan serial kegiatan tertentu. Menurut Dian Mahsunah dkk. (2012: 11), kebijakan tersebut antara lain melalui:

- a. penyiapan calon guru;
- b. rekrutmen;
- c. penempatan;
- d. penugasan;
- e. pengembangan profesi dan karier.

Merujuk pada alur berpikir ini, guru profesional adalah guru yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif, dan daya intelektual tinggi.

Pengembangan keprofesian guru adakalanya diawali dengan penilaian kinerja dan uji kompetensi.

3. Penilaian Kinerja dan Uji Kompetensi Guru

Untuk mengetahui kinerja dan kompetensi guru dilakukan penilaian kinerja dan uji kompetensi. Atas dasar itu, dapat dirumuskan profil dan peta kinerja dan kompetensinya. Kondisi itulah salah satu dasar peningkatan kompetensi guru. Dengan demikian, hasil penilaian kinerja dan uji kompetensi menjadi salah satu basis utama desain program peningkatan kompetensi guru.

Penilaian kinerja guru (*teacher performance appraisal*) merupakan salah satu langkah untuk merumuskan program peningkatan kompetensi guru secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan amanat yang tertuang pada Permeneg PAN dan RB No. 16 tahun 2009. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan guru yang sebenarnya dalam melaksanakan pembelajaran. Berdasarkan penilaian kinerja ini juga akan diketahui kekuatan dan kelemahan guru-guru sesuai dengan tugas masing-masing, baik guru kelas, guru bidang studi maupun guru bimbingan konseling. Penilaian kinerja guru dilakukan secara periodik dan sistematis untuk mengetahui prestasi kerjanya, termasuk potensi pengembangannya.

Di samping keharusan menjalani penilaian kinerja, guru-guru pun perlu diketahui tingkat kompetensinya melalui uji kompetensi. Uji kompetensi ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang kondisi nyata guru dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Berdasarkan hasil uji kompetensi ini, dirumuskan profil kompetensi guru menurut level tertentu, sekaligus menentukan kelayakannya.

Tujuan uji kompetensi adalah menilai dan menetapkan apakah guru sudah kompeten atau belum dilihat dari standar kompetensi yang diujikan. Dengan demikian, kegiatan peningkatan kompetensi guru memiliki rasional dan pertimbangan empiris yang kuat. Penilaian kinerja dan uji kompetensi guru esensinya berfokus pada keempat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru.

Kebijakan pembinaan dan pengembangan profesi guru dengan segala cabang aktivitasnya perlu disertai upaya memberi penghargaan, perlindungan, kesejahteraan, dan pemertabatan guru. Oleh karena itu, isu-isu yang relevan dengan masa depan manajemer

guru, memerlukan formulasi yang sistemis dan sistematis, terutama sistem penyediaan, rekrutmen, pengangkatan dan penempatan, sistem distribusi, sertifikasi, peningkatan kualifikasi, penilaian kinerja, uji kompetensi, penghargaan dan perlindungan, kesejahteraan, pembinaan karier, pengembangan keprofesian berkelanjutan, pengawasan etika profesi, serta pengelolaan guru di daerah khusus.

C. Peningkatan Kompetensi Guru

1. Esensi Peningkatan Kompetensi

Guru yang tidak menguasai kompetensi dan kurang kemampuan untuk menggunakan TIK membawa dampak pada siswa menurut Dian Mahsunah dkk. (2012: 16) dalam dua hal, yaitu:

- a. Siswa hanya terbekali dengan kompetensi yang usang. Berdampak pada produk sistem pendidikan dan pembelajaran tidak siap terjun ke dunia kehidupan nyata yang terus berubah.
- b. Pembelajaran yang diselenggarakan oleh guru kurang kondusif bagi tercapainya tujuan secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan karena tidak didukung oleh penggunaan teknologi pembelajaran yang modern dan andal. Hal itu didasarkan pada kenyataan bahwa substansi materi pelajaran yang harus dipelajari oleh anak didik terus berkembang, baik volume maupun kompleksitasnya.

Hal tersebut mendorong dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang menuntut reformasi guru untuk memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional maupun sosial.

2. Prinsip-prinsip Peningkatan Kompetensi dan Karier Guru

Prinsip-prinsip peningkatan kompetensi dan karier guru, menurut Dian Mahsunah dkk. (2012: 16) dibagi pada dua prinsip, yaitu prinsip umum dan prinsip khusus.

a. Prinsip Umum

Secara umum, program peningkatan kompetensi guru diselenggarakan dengan menggunakan prinsip-prinsip berikut.

1. Demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
2. Satu kesatuan yang sistemis dengan sistem terbuka dan multimakna.
3. Suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan guru yang berlangsung sepanjang hayat.
4. Memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas guru dalam proses pembelajaran.
5. Memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

b. Prinsip Khusus

Secara khusus, program peningkatan kompetensi guru diselenggarakan dengan menggunakan prinsip-prinsip berikut.

1. Ilmiah; keseluruhan materi dan kegiatan yang menjadi muatan dalam kompetensi dan indikator harus benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara keilmuan.
2. Relevan; rumusannya berorientasi pada tugas dan fungsi guru sebagai tenaga pendidik profesional, yaitu memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.
3. Sistematis; setiap komponen dalam kompetensi jabatan guru berhubungan secara fungsional dalam mencapai kompetensi.
4. Konsisten; adanya hubungan yang ajeg dan taat asas antara kompetensi dan indikator.
5. Aktual dan kontekstual, yaitu rumusan kompetensi dan indikator dapat mengikuti perkembangan Ipteks.
6. Fleksibel; rumusan kompetensi dan indikator dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman.
7. Demokratis; setiap guru memiliki hak dan peluang yang sama untuk diberdayakan melalui proses pembinaan dan pengem-

BAB 11

MODEL APLIKASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWAS PENDIDIKAN

Gambaran objektif menunjukkan bahwa kualifikasi dan kompetensi tenaga pengawas masih perlu ditingkatkan karena adanya tuntutan peningkatan mutu pendidikan dan belum adanya pembinaan tenaga pengawas yang terpola dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kemampuan profesional pengawas yang telah ada melalui uji kompetensi agar memenuhi standar yang ditentukan mutlak diperlukan.

Sertifikasi pengawas, seperti halnya bagi tenaga pendidik, dalam kaitannya dengan tunjangan profesi dan uji kompetensi bagi pengawas tidak bisa dihindarkan lagi. Hanya pengawas yang memiliki standar kompetensi yang patut diberikan sertifikat sehingga jabatan pengawas bisa melekat pada dirinya.

Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan atau diklat pengawas. Diklat pengawas pada hakikatnya berlaku bagi calon pengawas ataupun bagi yang telah menjadi pengawas walaupun telah melalui pendidikan profesi pengawas di LPTK.

A. Konsep Pengembangan Profesi Pengawas Pendidikan

1. Definisi Pengawas dan Pengawasan Satuan Pendidikan

a. Makna Pengawasan Pendidikan

Pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan (Pandong, A., 2003). Dalam satu kabupaten/kota, pengawas sekolah dikoordinasikan dan dipimpin oleh seorang koordinator pengawas (Korwas) sekolah/satuan pendidikan (Muid, 2003).

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 39 ayat (1) dinyatakan: tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 Pasal 39 ayat (1) dinyatakan pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan.

Surat Keputusan MENPAN Nomor 118 tahun 1996 yang diperbaharui dengan SK MENPAN Nomor 091/KEP/MEN.PAN/10/2001 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya menyatakan: Pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan pada satuan pendidikan prasekolah, sekolah dasar, dan sekolah menengah (Pasal 1 ayat 1). Pada Pasal 3 ayat (1) dinyatakan: Pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis dalam melakukan pengawasan pendidikan

terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan. Pasal 5 ayat (1); tanggung jawab pengawas sekolah yakni:

- 1) Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya.
- 2) Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Tanggung jawab pertama mengindikasikan pentingnya supervisi manajerial, sedangkan tanggung jawab yang kedua mengindikasikan pentingnya supervisi akademis. Hal ini dipertegas lagi dalam PP No 19 tahun 2005 Pasal 57 bahwa supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan.

Supervisi manajerial meliputi aspek pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan, sedangkan supervisi akademik meliputi aspek-aspek pelaksanaan proses pembelajaran (penjelasan Pasal 57).

Pengawasan manajerial sarannya adalah kepala sekolah dan staf sekolah lainnya, sedangkan sasaran supervisi akademik sarannya adalah guru.

Ketentuan perundang-undangan di atas menunjukkan bahwa pengawas satuan pendidikan pada jalur sekolah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan, baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk.

b. Pengawasan Pendidikan

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki berbagai penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins, 1997).

Wagner dan Hollenbeck (Mantja, 2001) mendefinisikan pengawasan sebagai fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi untuk menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki. Oleh karena itu, pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya (Mantja, 2001).

Berdasarkan konsep tersebut, proses perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standar dan tujuan yang jelas.

Sahertian (2000: 19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Burhanuddin (1990: 284) memperjelas bahwa substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada *stakeholder* pendidikan, terutama guru yang ditujukan pada perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran.

Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting sehingga bantuan yang diberikan tepat sasaran. Bantuan tersebut harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Salah satu aktivitas pengawas sekolah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu, baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolok ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Adapun kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran, dan bimbingan (Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998).

2. Fokus Pengawasan Pendidikan: Sekolah Madrasah

Upaya peningkatan mutu dan efektivitas sekolah dapat dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu, kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari kurikulum/mata pelajaran, organisasi sekolah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orangtua dan masyarakat (Law dan Glover, 2000).

Lebih lanjut, Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan sekolah meliputi:

- a. standar dan prestasi yang diraih siswa,
- b. kualitas layanan siswa di sekolah (efektivitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, kualitas bimbingan siswa),
- c. kepemimpinan dan manajemen sekolah.

Kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor.

Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan, antara lain:

- a. mutu lulusan;
- b. kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (tenaga administrasi, laboran dan teknisi, tenaga perpustakaan);
- c. proses pembelajaran;
- d. sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah;
- e. implementasi kurikulum;
- f. sistem penilaian dan komponen lainnya.

Ini berarti melalui pengawasan, dampak terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya dapat terlihat jelas.

Oleh karena itu, kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya, pengawas berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3. Peran Penting Supervisor/Pengawas Satuan Pendidikan

Kiprah supervisor menurut Ofsted (2005), menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Visualisasi Gambar 11.1 menjelaskan Hakikat Pengawasan. Dari visualisasi Gambar 11.1. tersebut tampak bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi: (a) *support*, (b) *trust*, (c) *challenge*, (d) *networking and collaboration*.



Gambar 11.1 Hakikat Pengawasan

Sumber: diadopsi dari Ofsted, 2005

Keempat dimensi yang divisualisasikan Ofsted (2005), antara lain sebagai berikut.

a. *Support*

Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor harus mampu mendukung pihak sekolah

untuk mengevaluasi kondisi sekolahnya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan, dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan di sekolah pada masa yang akan datang.

b. *Trust*

Dimensi ini menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor harus mampu membina kepercayaan (*trust*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.

c. *Challenge*

Dimensi ini menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada *stakeholder* pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat realistis mungkin agar mampu dicapai oleh pihak sekolah berdasarkan situasi dan kondisi sekolah pada saat ini. Dengan demikian, *stakeholder* tertantang untuk bekerja sama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah.

d. *Networking and Collaboration*

Dimensi ini menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar-*stakeholder* pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Fokus dari keempat dimensi hakikat pengawasan itu dirumuskan dalam tiga aktivitas utama pengawasan, yaitu sebagai berikut.

1. Negosiasi dilakukan oleh supervisor terhadap *stakeholder* pendidikan dengan fokus pada substansi yang dapat dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan serta cara meningkatkannya.
2. Kolaborasi merupakan inti kegiatan supervisi yang harus diadakan kegiatan bersama dengan pihak *stakeholder* pendidikan di sekolah binaannya. Hal ini penting karena muara terjadinya peningkatan mutu pendidikan terletak pada pihak sekolah.
3. *Networking* merupakan inti hakikat kegiatan supervisi yang prospektif untuk dikembangkan, terutama pada era global dan *cybernet* teknologi seperti sekarang ini. Jejaring kerja sama dapat

dilakukan, baik secara horizontal maupun vertikal. Jejaring kerja sama secara horizontal dilakukan dengan sesama sekolah sejenis untuk saling bertukar informasi dan *sharing* pengalaman pengembangan mutu sekolah, misalnya melalui MKP, MKKS, MGBS, MGMP. Jejaring kerja sama secara vertikal dilakukan, baik dengan sekolah pada aras di bawahnya sebagai pemasok siswa barunya, maupun dengan sekolah pada jenjang pendidikan di atasnya sebagai lembaga yang akan menerima para siswa lulusannya.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini, pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah, baik pengawasan dalam bidang akademis (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah).

Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga orang yang menyandang predikat sebagai pengawas harus berstatus tenaga pendidik/guru dan/atau kepala sekolah/wakil kepala sekolah, setidaknya-tidaknya pernah menjadi guru.

Berdasarkan rumusan di atas, kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Untuk itu pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah.

4. Kode Etik Pengawas Pendidikan

Prinsip-prinsip kepengawasan harus dilaksanakan dengan tetap memerhatikan kode etik pengawas satuan pendidikan. Kode etik yang dimaksud berisi sembilan hal.

- a. Dalam melaksanakan tugasnya, pengawas satuan pendidikan senantiasa berlandaskan iman dan taqwa serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

- b. Pengawas satuan pendidikan senantiasa merasa bangga dalam mengemban tugas sebagai pengawas.
- c. Pengawas satuan pendidikan memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas.
- d. Pengawas satuan pendidikan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai pengawas.
- e. Pengawas satuan pendidikan menjaga citra dan nama baik profesi pengawas.
- f. Pengawas satuan pendidikan menjunjung tinggi disiplin dan etos kerja dalam melaksanakan tugas profesional pengawas.
- g. Pengawas satuan pendidikan mampu menampilkan keberadaan dirinya sebagai supervisor profesional dan tokoh yang diteladani.
- h. Pengawas satuan pendidikan sigap dan terampil dalam menanggapi dan membantu pemecahan masalah-masalah yang dihadapi *stakeholder* sekolah binaannya.
- i. Pengawas satuan pendidikan memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap *stakeholder* sekolah binaannya maupun terhadap koleganya.

5. Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas

Kualifikasi atau yang dalam konteks ini disebut istilah kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh pengawas sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal yang harus dipenuhi oleh seorang pengawas. Dalam Permendiknas kualifikasi pengawas dibedakan antara kualifikasi pengawas untuk tingkat TK/RA dan SD/MI dengan kualifikasi pengawas untuk tingkat SMP/MTs dan SMA/MA serta SMK/MAK.

Kualifikasi pengawas berdasarkan Permendiknas No. 12 tahun 2007, tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah disebutkan sebagai berikut.

Kualifikasi Pengawas Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut.

- 1) Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi;
 - (a) Guru TK/RA bersertifikat pendidik sebagai guru TK/RA dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di TK/RA atau kepala sekolah TK/RA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas TK/RA;
 - (b) Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI
- 2) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c
- 3) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan
- 4) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
- 5) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

Kualifikasi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi
 - (a) Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;
 - (b) Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

- (c) Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya
- 2) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c
- 3) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan
- 4) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
- 5) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

Adapun kompetensi secara sederhana diartikan seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, sikap, nilai dan keterampilan yang harus dimiliki seseorang dalam rangka melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab pekerjaan dan/jabatan yang disandangnya.

Dalam pengertian kompetensi pengawas sekolah, sebagaimana dikemukakan di atas tersirat tiga ciri utama kompeten, yaitu:

1. substansi atau materi yang harus dikuasai pengawas sekolah yang terkait dengan pelaksanaan tugas pokoknya;
2. *performance* atau tampilan perilaku nyata dari pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pencerminan dari materi yang telah dikuasainya;
3. hasil dari *performance* / tampilan perilaku nyata pengawas sekolah dalam bentuk hasil-hasil pengawasan yang tampak dari kinerja sekolah yang dibinanya.

Esensi kompetensi pengawas sekolah diatur berdasarkan Permendiknas No.12 tahun 2007 tentang Kompetensi Pengawas Sekolah. Secara umum, kompetensi pengawas, meliputi kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan dan kompetensi sosial. Keenam kompetensi pengawas, tersebut antara lain:

1. Kompetensi Kepribadian

Substansi Kompetensi Kepribadian, antara lain:

- a. Memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
- b. Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
- c. Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- d. Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.

2. Kompetensi Supervisi Manajerial

Substansi Kompetensi Supervisi Manajerial, antara lain:

- a. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- b. Menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah.
- c. Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
- d. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
- e. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan
- f. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling.
- g. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- h. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.

3. Kompetensi Supervisi Akademik

Substansi Kompetensi Supervisi Akademik, antara lain:

- a. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- b. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- c. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- d. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- e. Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- f. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- g. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- h. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.

4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan

Substansi Kompetensi Evaluasi pendidikan, antara lain:

- a. Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- b. Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- c. Menilai kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan pada tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- d. Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
- e. Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan
- f. Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah di sekolah menengah kejuruan.

5. Kompetensi Penelitian Pengembangan

Substansi Kompetensi Penelitian pengembangan, antara lain:

- a. Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
- b. Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
- c. Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.

- d. Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.
 - e. Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
 - f. Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan
 - g. Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah menengah kejuruan.
 - h. Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah menengah kejuruan.
6. Kompetensi Sosial
- Substansi Kompetensi Penelitian pengembangan, antara lain:
- a. Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
 - b. Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

6. Tugas Pokok Pengawas Sekolah

Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas, ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas:

- a. pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah;
- b. evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya;
- c. penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

Mengacu pada SK Menpan Nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud Nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan

Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tugas pokok dan tanggung jawab pengawas sekolah yang meliputi:

- a. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA.
- b. Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Tugas pokok pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial, sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik.

Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil.

Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Adapun wewenang yang diberikan kepada pengawas sekolah meliputi:

1. memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi;
2. menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya;
3. menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.

Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur

kerja kepengawasan. Sekalipun demikian, pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan sekolah yang telah ditetapkan kepala sekolah.

Berdasarkan kedua tugas pokok di atas, kegiatan yang dilakukan oleh pengawas, antara lain:

- a. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.
- b. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
- c. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
- d. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
- e. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa.
- f. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah.
- g. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan stakeholder lainnya.
- h. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
- i. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
- j. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

7. Langkah-langkah dan Prinsip Kerja Pengawas

Dalam menyusun program kerja pengawas sehingga dapat membantu sekolah mengembangkan program inovasi sekolah, ada tiga langkah yang harus ditempuh pengawas, yaitu:

- a. menetapkan standar/kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi diri dari sekolah);
- b. membandingkan hasil tampilan performansi itu dengan ukuran dan kriteria/*benchmark* yang telah direncanakan, guna menyusun program pengembangan sekolah;
- c. melakukan tindakan pengawasan berupa pembinaan/pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah.

Dalam melaksanakan kepengawasan, ada sejumlah prinsip yang dapat dilaksanakan pengawas agar kegiatan kepengawasan berjalan efektif. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

- a. *Trust*, artinya kegiatan pengawasan dilaksanakan dalam pola hubungan kepercayaan antara pihak sekolah dan pihak pengawas sekolah sehingga hasil pengawasannya dapat dipercaya.
- b. *Realistic*, artinya kegiatan pengawasan dan pembinaannya dilaksanakan berdasarkan data eksisting sekolah.
- c. *Utility*, artinya proses dan hasil pengawasan harus bermuara pada manfaat bagi sekolah untuk mengembangkan mutu dan kinerja sekolah binaannya.
- d. *Supporting, networking* dan *collaborating*, artinya seluruh aktivitas pengawasan pada hakikatnya merupakan dukungan terhadap upaya sekolah menggalang jejaring kerja sama secara kolaboratif dengan seluruh *stakeholder*,
- e. *Testable*, artinya hasil pengawasan harus mampu menggambarkan kondisi kebenaran objektif dan siap diuji ulang atau dikonfirmasi pihak mana pun.

Prinsip-prinsip di atas digunakan pengawas dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya sebagai pengawas/supervisor pendidikan pada sekolah yang dibinanya. Dengan demikian, fungsi pengawas di sekolah bukan untuk mencari kesalahan sebagai dasar

untuk memberi hukuman, tetapi harus menjadi mitra sekolah dalam membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga secara bertahap, kinerja sekolah semakin meningkat menuju tercapainya sekolah yang efektif.

B. Model Aplikasi Pendidikan dan Latihan Profesi Pengawas Sekolah/Madrasah

1. Kebutuhan Diklat bagi Pengawas Pendidikan

Pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan bagi tenaga pengawas bukan hanya untuk mencapai kompetensi profesional, melainkan karena terdapat beberapa alasan berikut.

- a. Tuntutan dan kebutuhan pengawas dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya secara berkelanjutan.
- b. Perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan iptek serta berbagai inovasi pendidikan yang terjadi dan akan terjadi pada masa mendatang, pendidikan dan pelatihan merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.
- c. Jenjang jabatan pengawas yang berlaku saat ini, yakni jabatan pengawas pratama, pengawas muda, pengawas madya dan pengawas utama tidak hanya dilihat dari golongan dan kepangkatan sesuai dengan aturan yang ada, tetapi juga harus mengimplikasikan kemampuan profesionalnya. Kemampuan profesional tersebut dibekali dengan pendidikan dan pelatihan yang terpola dan berjenjang.

Hal ini menunjukkan perlunya jenjang atau tingkat diklat untuk pengawas. Jika dilaksanakan, pembinaan dan pengembangan karier pengawas sesuai dengan jabatannya serta peningkatan kompetensi profesional pengawas akan berjalan sebagaimana harusnya.

2. Kebijakan Dasar Penyelenggaraan Diklat Pengawas Sekolah/Madrasah

Beberapa kebijakan yang menjadi dasar Penyelenggaraan Diklat Pengawas Sekolah/Madrasah, antara lain:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik

- Indonesia tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
 - c. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
 - d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
 - e. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru;
 - f. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2006 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan;
 - g. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Agama;
 - h. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah;
 - i. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama RI;
 - j. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah;
 - k. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya;
 - l. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah;
 - m. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis di lingkungan Kementerian Agama;
 - n. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama;

- o. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 345 tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan;
- p. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 193/XIII/10/6/2001 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

3. Tujuan dan Hasil Diklat Pengawas Pendidikan

Pendidikan dan pelatihan (diklat) pengawas secara umum bertujuan untuk membina dan mengembangkan kemampuan profesional tenaga pengawas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pengawas dapat dilihat dari peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang dibinanya. Oleh sebab itu, muara dari tujuan diklat pengawas adalah meningkatnya mutu pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi binaannya.

Tujuan diklat pengawas satuan pendidikan dijabarkan lebih lanjut dalam tujuan-tujuan khusus diklat sesuai dengan jenjang diklat. Adapun hasil yang diharapkan dari diklat pengawas ini adalah memperoleh tenaga pengawas yang memiliki kompetensi profesional, yang ditunjukkan dengan optimalnya kinerja pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial.

Lebih spesifik, dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2012 dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) calon pengawas madrasah merupakan tahapan rekrutmen yang harus ditempuh oleh seorang calon sebelum diangkat sebagai pengawas madrasah.

Penyelenggaraan diklat calon pengawas madrasah dilakukan oleh Pusdiklat Teknis Pendidikan dan Keagamaan serta Balai Diklat sesuai Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis di Lingkungan Kementerian Agama.

a. Tujuan Umum

Tujuan umum diklat calon pengawas ini adalah memfasilitasi peserta (calon pengawas) untuk mendapatkan pengalaman belajar

teoritis dan praktis sehingga memiliki kompetensi dalam melakukan pengawasan satuan pendidikan secara efektif dan efisien.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus diklat calon pengawas ini adalah memfasilitasi calon pengawas untuk:

1. Mendapatkan pengalaman belajar teoretis dan praktis dalam bidang kepribadian, sehingga memiliki kompetensi kepribadian yang baik untuk menjadi pengawas satuan pendidikan;
2. Mendapatkan pengalaman belajar teoretis dan praktis dalam bidang supervisi manajerial, sehingga memiliki kemampuan untuk melakukan supervisi terhadap pengelolaan satuan pendidikan;
3. Mendapatkan pengalaman belajar teoretis dan praktis dalam bidang supervisi akademik, sehingga memiliki kompetensi untuk melakukan supervisi untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran pada satuan pendidikan;
4. Mendapatkan pengalaman belajar teoretis dan praktis dalam bidang evaluasi pendidikan, sehingga memiliki kompetensi untuk melakukan evaluasi pendidikan secara umum dan melakukan penilaian kinerja kepala sekolah, guru, dan staf;
5. Mendapatkan pengalaman belajar teoretis dan praktis dalam bidang penelitian dan pengembangan, sehingga memiliki kompetensi untuk melakukan penelitian dan pengembangan pendidikan secara umum dan metode pengawasan/supervisi secara khusus;
6. Mendapatkan pengalaman belajar teoretis dan praktis dalam dimensi sosial, sehingga memiliki kompetensi hubungan sosial yang efektif dalam pelaksanaan tugas kepengawasan.

4. Sasaran dan Hasil Diklat

- a. Bagi pengawas sekolah yang sudah aktif tetapi belum memiliki Sertifikat Pendidikan Profesi Pengawas, tanda lulus Diklat Jenjang dasar dan jenjang lanjut diakui dan dihargai untuk pendidikan profesi pengawas, maksimal setara 10 SKS.
- b. Peserta yang gagal dalam setiap tipe Diklat pengawas, wajib menempuh ulang satu kali dengan harapan berhasil. Jika tetap

BAB 12

MODEL APLIKASI PELATIHAN BERBASIS *PROJECT BASED LEARNING*

Permasalahan pertama dalam praktik bisnis ini adalah aktivitas pelaksanaan magang di perusahaan yang telah berjalan lancar dan sukses. Bagaimanakah praktik pemagangan kewirausahaan yang tepat dan relevan dengan minat para remaja putus sekolah karena tidak banyak lembaga bisnis yang bersedia menerima peserta magang? Kebanyakan pebisnis menganggap bahwa kegiatan magang hanya merusak suasana kerja dan mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, bagaimana model magang yang efektif dan tidak mengganggu kinerja perusahaan, tetapi mampu memberikan pengalaman belajar optimal pada peserta pelatihan?

Permasalahan kedua adalah bagaimana menentukan bentuk kelompok usaha mandiri sesuai dengan minat remaja putus sekolah?

Apakah setiap kelompok terdiri atas teman sebaya, berasal dari satu desa, atau bebas mencari teman kelompok yang memiliki hobi dan visi yang sama? Masing-masing bentuk memiliki kelebihan dan kekurangan sehingga perlu mempertimbangkan anggota yang solid dalam bekerja sama dan merasa nyaman, meskipun tempat tinggal mereka saling berjauhan.

Permasalahan ketiga adalah hambatan dalam pelaksanaan bisnis dan efektivitas model *Project Based Learning* (PBL), kewirausahaan yang diterapkan bagi RPS. Permasalahan ini muncul karena sedikitnya pengalaman peserta pelatihan dalam merintis usaha.

A. Konsep *Project Based Learning*

1. Esensi *Project Based Learning*

Pada hakikatnya, model *project based learning* menurut Jones, Rasmussen dan Moffit (1997) merupakan penyempurnaan dari model *problem based learning*. *Project based learning* merupakan salah satu strategi pelatihan yang berorientasi pada CTL atau *contextual teaching and learning process*.

Nasution (1989: 152) menyatakan,

"Cooperative learning efektif apabila setiap individu yang bertanggung jawab terhadap kelompok, partisipasi dan kerja sama dengan individu lain secara efektif, menimbulkan berpartisipasi dan bekerja sama dengan individu lain secara efektif, menimbulkan perubahan yang konstruktif pada kelakuan seorang dan setiap anggota aman dan puas dalam kelas."

Dengan pengertian tersebut CTL merupakan konsep pelatihan yang membantu pelatih mengaitkan antara materi pelatihan dengan situasi dunia nyata dan mendorong peserta pelatihan untuk menggunakan pengetahuan yang dimilikinya sehingga dapat diterapkan dalam kehidupan mereka sebagai anggota masyarakat, termasuk melaksanakan usaha (bisnis).

John (2008: 374) mengemukakan bahwa *project based learning* adalah pembelajaran yang lebih menekankan pada pemecahan

problem autentik yang terjadi sehari-hari melalui pengalaman belajar praktik langsung di masyarakat.

Arends (1997: 156) mendefinisikan *project based learning* sebagai pembelajaran berbasis proyek, pendidikan berbasis pengalaman, belajar autentik pembelajaran yang berakar pada masalah kehidupan nyata.

Adapun Gijbels (2005: 29) menyatakan bahwa *project based learning* adalah cara pembelajaran yang bermuara pada proses pelatihan berdasarkan masalah nyata yang dilakukan sendiri melalui kegiatan tertentu (proyek).

Dengan demikian, fokus masalah nyata dalam kegiatan adalah proses pembelajaran, dan hal ini menjadi penting.

2. Pelatihan Model *Project Based Learning*

Pada pelatihan model *project based learning*, peserta belajar melalui situasi dan *setting* pada masalah-masalah yang nyata atau kontekstual. Oleh karena itu, semua dijalankan dengan cara:

- a. dinamika kerja kelompok;
- b. investigasi secara independen;
- c. mencapai tingkat pemahaman yang tinggi;
- d. mengembangkan keterampilan individual dan sosial.

Model *project based learning* ini berbeda dengan pembelajaran langsung yang menekankan prestasi ide-ide dan keterampilan pelatih. Adapun peran pelatih pada model *project based learning* adalah menyajikan masalah, mengajukan pertanyaan, dan memfasilitasi penyelidikan dan dialog.

Keterampilan pelatih menjadi dominan dalam mengembangkan *project based learning*. Keterampilan ini mencakup upaya mengembangkan lingkungan pelatihan yang memungkinkan terjadinya pertukaran ide dan dialog secara terbuka antara pelatih dan peserta pelatihan.

3. Metode Pelatihan Model *Project Based Learning*

Levin (2001: 1) menyatakan bahwa *project based learning* adalah metode pembelajaran yang mendorong peserta pelatihan untuk

menerapkan cara berpikir kritis, keterampilan menyelesaikan masalah, dan memperoleh pengetahuan mengenai problem dan isu-isu real yang dihadapinya. Peran pelatih pada PBL adalah sebagai fasilitator atau tutor yang memandu peserta pelatihan menjalani proses pembelajaran.

Pelatihan dengan metode *project based learning* harus menggunakan masalah-masalah nyata sehingga peserta pelatihan belajar, berpikir kritis, dan terampil memecahkan masalah dan mampu mendukung pengembangan keterampilan teknis serta perolehan pengetahuan yang mendalam.

Metode pembelajaran *project based learning* ini memfokuskan pada:

- a. pemecahan masalah nyata;
- b. kerja kelompok;
- c. umpan balik;
- d. diskusi;
- e. laporan akhir.

Dalam praktiknya, peserta pelatihan didorong untuk lebih aktif terlibat dalam materi pelajaran dan mengembangkan keterampilan berpikir kritis sehingga peserta berlatih melakukan penyelidikan dan inkuiri.

B. Prosedur Pembelajaran dengan Metode *Project Based Learning*

1. Prosedur Pembelajaran Bisnis dengan Metode *Project Based Learning*

Prosedur pembelajaran bisnis dengan metode *project based learning*, menurut Linda Torp dan (Sage, 2002) dapat digambarkan dalam alur mulai dari penyampaian masalah kepada peserta pelatihan sampai dengan kegiatan evaluasi kinerja yang dicapai, mencakup sebagai berikut:

- a. melatih kemampuan mengambil keputusan solusi tepat dari permasalahan yang dihadapi;
- b. melatih peserta pelatihan untuk bekerja sama secara *teamwork* dengan anggota kelompoknya;

- c. melatih peserta untuk melakukan dialog dalam memahami permasalahan dan upaya-upaya pemecahan masalah dengan diskusi aktif;
- d. melatih peserta untuk fleksibel dan toleran dengan orang lain;
- e. melatih rasa percaya diri dalam melakukan tindakan karena telah didasari oleh keputusan yang rasional dan mantap;
- f. meningkatkan motivasi bisnis karena hal-hal yang dipelajari real dan kontekstual dengan kerja yang akan dilakukan pada kemudian hari.

2. Hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh pelatih

Hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh pelatih dalam pelatihan dengan metode *project based learning*, antara lain:

- a. menentukan materi pelatihan dengan pemilihan masalah yang nyata;
- b. menyusun daftar keinginan peserta pelatihan agar proses pelatihan menyenangkan;
- c. merancang penyajian masalah untuk dapat memandu peserta pelatihan;
- d. menentukan alokasi waktu dan jadwal pelatihan;
- e. mengorganisasikan kelompok-kelompok belajar;
- f. merancang sumber belajar;
- g. merancang lingkungan belajar;
- h. merancang format penilaian proses dan hasil belajar.

3. Peran Pelatih dan Kader dalam Pembelajaran Metode *Project Based Learning*

Untuk memperoleh hasil pembelajaran yang optimal dan mantap, pelatih harus mampu melakukan peran dalam proses pelatihan berikut.

- a. Sebagai pengendali proses pelatihan. Pelatih bertindak sebagai penjaga waktu, menengahi konflik antarpeserta pelatihan, mendorong terjadinya kerja sama dan dinamika kelompok.
- b. Pengamat perilaku kelompok dalam proses pelatihan. Pelatih mendorong terjadinya interaksi kelompok dan keberanian

menyampaikan pendapat, mendorong peserta pelatihan mengembangkan dan menghayati kemampuannya dan menyadari kelemahannya.

C. Penggunaan Metode untuk Melibatkan Peserta

1. Esensi Penggunaan Metode *Project Based Learning* untuk melibatkan peserta

Metode *project based learning* digunakan untuk melibatkan peserta pelatihan pada objek real dalam bidang bisnis secara optimal dalam proses pembelajaran. Keterlibatan fisik, pikiran, dan mental peserta ini akan mampu mendorong motivasi untuk belajar, keterampilan mengambil keputusan, dan melatih berpikir kritis dan kerja inovatif dalam memecahkan berbagai masalah bisnis yang dihadapi.

2. Kegiatan Pelatih pada Penerapan Metode *Project Based Learning*
Kegiatan pelatih pada penerapan metode *project based learning*, antara lain:

- a. Pelatih menyampaikan masalah bisnis tertentu kepada peserta pelatihan untuk dipelajari.
- b. Dalam kelompok-kelompok kecil, peserta harus mengkaji secara saksama permasalahan tersebut.
- c. Peserta melakukan riset dengan mencari sumber referensi dan observasi di lapangan. Berdasarkan informasi dari hasil riset ini, peserta melakukan diskusi dalam kelompoknya dengan bantuan kader sebagai pendamping.
- d. Peserta akan menemukan penjelasan, solusi atau rekomendasi kelompok terhadap permasalahan yang mereka pelajari. Temuan kelompok selanjutnya didesiminasikan dalam kelas untuk mendapatkan masukan, saran dan penilaian dari kelompok lain dan pelatih.

3. Pemecahan Masalah dan Mengembangkan Kemampuan Berpikir Kritis

Tujuan utama metode ini bukan hanya menemukan pemecahan masalah, melainkan juga mempelajari cara pemecahan masalah dan mengembangkan kemampuan berpikir kritis.

BAB 13

MODEL PENULISAN KERTAS KERJA DAN PRESENTASI DIKLATIM

Pendidikan dan pelatihan jabatan diselenggarakan dalam rangka memenuhi tuntutan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk itu, diperlukan PNS yang memiliki kompetensi jabatan. Sasaran Diklat jabatan PNS adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Kompetensi dimaksud adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab pejabat dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Salah satu standar kompetensi yang perlu dimiliki sebagai pemangku jabatan tersebut adalah kemampuan “melakukan perencanaan, pengorganisasian serta merancang tindak lanjut yang diperlukan”.

Untuk mewujudkan standar kompetensi tersebut, peserta Diklat dilatih untuk menyusun "Kertas Kerja Perseorangan (KKP), yang merupakan Rencana Kerja Peningkatan Kinerja (RKPK)".

Untuk meningkatkan kinerja diperlukan pula standar kompetensi lainnya, yaitu: "Menumbuh-kembangkan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya".

Pada umumnya, kertas kerja bagi peserta Diklatpim merupakan hal terberat yang harus diselesaikan dalam waktu yang singkat dan harus diseminarkan di depan narasumber dan pembimbing.

A. Konsep Penyusunan Kertas Kerja

1. Pengertian Kertas Kerja Peseorangan

Kertas kerja, seperti halnya makalah, adalah karya tulis ilmiah yang menyajikan sesuatu berdasarkan data di lapangan yang bersifat empiris-objektif. Akan tetapi, analisis dalam kertas kerja lebih mendalam daripada analisis dalam makalah (Arifin, 2003).

Pada prinsipnya, kertas kerja sama dengan makalah. Kertas kerja dibuat dengan analisis lebih dalam dan tajam, ditulis untuk dipresentasikan pada seminar atau lokakarya, yang biasanya dihadiri oleh ilmuwan. Pada 'perhelatan ilmiah' tersebut, kertas kerja dijadikan acuan untuk tujuan tertentu. Mungkin, kertas kerja 'dimentahkan' karena lemah, baik dari susut analisis rasional, empiris, ketepatan masalah, analisis, kesimpulan, maupun kemanfaatannya.

Adapun pengertian Kertas Kerja Perseorangan (KKP) adalah Kertas Kerja yang ditulis secara individual yang merupakan Rencana Kerja Peningkatan Kinerja (RKPK) yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi peserta (Lan RI, 2008: 6).

2. Arti Penting dan Manfaat Penyusunan KKP

Penyusunan KKP yang merupakan Rencana Kerja Peningkatan Kinerja (RKPK) ini mempunyai arti penting dalam "mengaktualisasikan" keterampilan fungsi perencanaan dan pengendalian (Lan RI, 2008: 6).

Peserta mempunyai kesempatan untuk menerapkan teori/prinsip-prinsip yang diperoleh selama diklat kemudian memadukan

dengan pengalamannya selama memegang jabatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. KKP bisa diperkaya dengan semua hasil observasi lapangan (OL). Observasi ini bukan hanya aspek teknis substansi, tetapi temuan aspek administrasi, manajemen, organisasi serta kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

KKP diselesaikan sebelum observasi lapangan maka pengkayaan KKP dari temuan OL bisa dilakukan pada saat seminar KKP.

3. Memilih dan Menetapkan Isu Aktual

Sebelum proses penyusunan KKP, peserta harus memilih dan menetapkan Isu Aktual. Dasar pemilihan dan penetapan Isu Aktual adalah sebagai berikut.

- a. Sesuai dan terkait dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing peserta. Dengan kata lain, tidak keluar dari bingkai tugas dan fungsinya.
- b. Isu tersebut memenuhi empat kriteria berikut.
 1. Aktual, yaitu benar-benar terjadi, sedang berlangsung, atau diperkirakan hampir pasti terjadi;
 2. Memiliki nilai kekhalayakan yang tinggi, yaitu menyangkut kepentingan hajat hidup orang banyak (masyarakat/publik). Bisa juga merupakan keluhan atau ketidakpuasan masyarakat/publik atas pelayanan yang diberikan oleh aparaturnya atau birokrasi;
 3. Memiliki nilai problematik, yaitu sangat urgen dan serius untuk segera diselesaikan. Jika tidak, hal tersebut berdampak lebih luas dan merugikan organisasi;
 4. Memiliki nilai kelayakan, artinya isu yang logis, pantas, realistis dan layak diselesaikan karena sesuai tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawabnya.
- c. Menjadi salah satu tujuan dan sasaran dalam Rencana Strategis (Eselon II) tempat peserta bertugas. Tujuan dan sasaran tersebut bermasalah atau dengan kata lain menjadi isu karena tingkat kinerjanya masih rendah dan menjadi sorotan masyarakat. Tujuan dan sasaran dalam Renstra tersebut menjadi tugas dan fungsi peserta, yaitu tujuan dan sasaran tersebut dilimpahkan oleh atasan langsungnya (Eselon II) kepada peserta menjadi tugas

dan fungsi serta kewenangan, kewajiban, dan tanggung jawabnya.

Dengan dasar pemilihan dan penetapan isu aktual, KKP ini diharapkan akan sangat bermanfaat untuk diaplikasikan/diterapkan setelah kembali ke unit kerjanya.

Jika peserta belum memiliki Renstra (Eselon II atasannya), atau sudah ada Renstra, tetapi tujuan dan sasaran tidak sesuai dengan kehendak peserta, dalam kesempatan penyusunan KKP/RKPK ini dapat merumuskan tujuan dan sasaran yang baru. Akan tetapi, bukan berarti belum memiliki kinerja pada saat sekarang.

Perumusan Judul KKP

Peserta berkonsultasi dengan Fasilitator/Widyaiswara Pembimbing setelah mengisi formulir yang telah disediakan oleh Fasilitator/Pembimbing atau Panitia Penyelenggara untuk merumuskan usulan "JUDUL KKP".

Narasi/ Pernyataan isu harus jelas. Sebaiknya narasi/ pernyataan isu ditandai adanya unsur subjek, predikat, objek, dan keterangan.

1. Contoh ISU:

"Rendahnya kualitas pelayanan umum aparatur pemerintah kepada masyarakat".

Pada contoh ini, subjeknya adalah aparatur pemerintah, predikatnya adalah pelayanan umum, objeknya adalah masyarakat, keterangannya adalah masih rendahnya kualitas.

2. Non-Contoh ISU: BBM naik

Kalimat ini tidak jelas karena tidak ada subjek, predikat, objek, dan kalimat ini hanya merupakan kata keterangan.

Isu Aktual sangat terkait dengan Muatan Teknis Substansi Lembaga (MTSL) dan dipengaruhi oleh kebijakan, peraturan perundang-undangan yang baru, baik skala nasional, lokal maupun instansi/ lembaga masing-masing. Oleh karena itu, perlu disampaikan beberapa peraturan perundang-undangan baru yang sangat memengaruhi penyusunan KKP.

Perubahan berawal dari adanya amandemen UUD 45 dalam suatu rangkaian 4 (empat) tahapan perubahan yang dilaksanakan pada Sidang Umum MPR Th 1999, Sidang Tahunan 2000, 2001, dan

2002. Berdasarkan UUD tahun 1945 yang telah diamandemen, ada beberapa Undang-Undang yang telah dihasilkan oleh Pemerintah bersama DPR RI, di antaranya yang mengatur masalah "perencanaan" pembangunan, pengelolaan keuangan, dan "pemerintahan daerah" dalam kerangka otonomi daerah. Hal ini sangat memengaruhi penyusunan KKP.

UU terkini yang penting dipahami pelaku birokrasi adalah: UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, UU No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan, Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, UU No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Pasal 11 ayat (5) menyebutkan, "Belanja Negara diperinci menurut organisasi, fungsi, dan jenis belanja."

Pasal 14 ayat (2): "Rencana Kerja dan Anggaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) disusun berdasarkan "prestasi kerja" yang akan dicapai. Prestasi Kerja yang akan dicapai adalah "Target Kinerja".

Pasal 15 ayat (5) menyebutkan, "APBN yang telah disetujui DPR terinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan dan jenis belanja. Penyusunan dan Penetapan APBD diatur dalam BAB IV UU Nomor 17 tahun 2003."

Pasal 16 ayat (5) menyebutkan, "Belanja daerah dirinci menurut organisasi, fungsi, dan jenis belanja."

Berdasarkan UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara Bab III Pasal 14 ayat (6) disebutkan: "Ketentuan lebih lanjut mengenai penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/ lembaga diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP)."

PP yang terbit adalah PP No. 20 tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan PP No. 21 tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL).

Pasal 19 ayat (2) menyebutkan: Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah disusun dengan pendekatan berdasarkan "prestasi kerja" yang akan dicapai. Prestasi kerja yang akan dicapai adalah "Target Kinerja".

Pasal 19 ayat (6) mengatakan bahwa: "Ketentuan lebih lanjut mengenai penyusunan rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah diatur dengan Peraturan Daerah".

Sudah tentu Perda tersebut bergantung pada Kebijakan dan Kemampuan Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota masing-masing.

Pasal 20 ayat (5) mengatakan bahwa: "APBD yang telah disetujui DPRD terinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja".

Kesimpulan berdasarkan hal-hal tersebut kaitannya dengan penyusunan KKP adalah bahwa Rencana Kerja harus berbasis KINERJA (Prestasi Kerja).

Selanjutnya, ada Peraturan Presiden (Perpres) No. 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional tahun 2004-2009. Oleh karena itu, setiap Kementerian/Lembaga Pemerintah diwajibkan menyusun rencana strategis (Renstra) untuk 5 tahun ke depan secara bertahap. Dengan adanya Renstra, setiap Kementerian/Lembaga, harus menyusun rencana kinerja tahunan. Hal inilah yang sangat terkait dengan penyusunan KKP.

Dalam penyusunan KKP, peserta sering membahas isu substansi pelayanan publik. Oleh karena itu, peserta perlu mengetahui Peraturan Pemerintah (PP) No. 65 tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Di samping itu, ada beberapa Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara yang sangat terkait dengan pelayanan publik, di antaranya Kep. Men Pan No. 63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik; Kep MenPan No. 25/Kep/M.Pan/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah; Kep MenPan No. 26/Kep/M.Pan/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Di lingkungan Pemerintah Daerah perlu memerhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 24 tahun 2005 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Adanya Peraturan Menteri Dalam Negeri yang baru dalam Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 24 tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat (6) dinyatakan bahwa: "Perangkat Daerah

Pasal 19 ayat (6) mengatakan bahwa: "Ketentuan lebih lanjut mengenai penyusunan rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah diatur dengan Peraturan Daerah".

Sudah tentu Perda tersebut bergantung pada Kebijakan dan Kemampuan Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota masing-masing.

Pasal 20 ayat (5) mengatakan bahwa: "APBD yang telah disetujui DPRD terinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja".

Kesimpulan berdasarkan hal-hal tersebut kaitannya dengan penyusunan KKP adalah bahwa Rencana Kerja harus berbasis KINERJA (Prestasi Kerja).

Selanjutnya, ada Peraturan Presiden (Perpres) No. 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional tahun 2004-2009. Oleh karena itu, setiap Kementerian/Lembaga Pemerintah diwajibkan menyusun rencana strategis (Renstra) untuk 5 tahun ke depan secara bertahap. Dengan adanya Renstra, setiap Kementerian/Lembaga, harus menyusun rencana kinerja tahunan. Hal inilah yang sangat terkait dengan penyusunan KKP.

Dalam penyusunan KKP, peserta sering membahas isu substansi pelayanan publik. Oleh karena itu, peserta perlu mengetahui Peraturan Pemerintah (PP) No. 65 tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Di samping itu, ada beberapa Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara yang sangat terkait dengan pelayanan publik, di antaranya Kep. Men Pan No. 63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik; Kep MenPan No. 25/Kep/M.Pan/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah; Kep MenPan No. 26/Kep/M.Pan/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Di lingkungan Pemerintah Daerah perlu memerhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 24 tahun 2005 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Adanya Peraturan Menteri Dalam Negeri yang baru dalam Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 24 tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat (6) dinyatakan bahwa: "Perangkat Daerah

Penyelenggara Pelayanan Terpadu Satu Pintu selanjutnya disingkat PPTSP adalah perangkat daerah yang memiliki tugas pokok dan fungsi mengelola semua bentuk pelayanan perizinan dari non perizinan di daerah dengan sistem satu pintu”.

Pasal 1 ayat (11) menyatakan bahwa:

“Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah Kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat”.

Judul KKP harus mengakomodasi sebagai berikut.

1. Rencana Kerja Peningkatan Kinerja

Kata-kata awal dalam judul direkomendasikan karena KKP itu harus merupakan Rencana Kerja Peningkatan Kinerja.

2. Fokus

Fokus diambil dari “sasaran” yang diinginkan. Sasaran ini diambil dari Formulir Usulan Judul.

Hakikatnya, sasaran adalah hasil (*output/outcome*) penyelesaian suatu masalah/isu.

3. Lokus

Lokus adalah unit kerja dan tempat (Kota/Kabupaten/Provinsi) peserta. Unit kerja untuk peserta Diklatpim Tingkat III adalah tataran Eselon III (didahului dengan kata PADA).

Tempat yang dimaksud adalah kota, kabupaten, atau provinsi tempat instansi/lembaga tempat unit kerja peserta.

Contoh narasi Judul KKP:

RENCANA KERJA
PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN ADMINISTRASI
AKADEMIK
PADA BAGIAN AKADEMIK BIRO AKADEMIK DAN
KEMAHASISWAAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

Fokus = Pelayanan Administrasi Akademik;

Sasaran = Meningkatnya Pelayanan Administrasi Akademik (sebagai penyelesaian Isu/Masalah yaitu rendahnya kinerja pelayanan Administrasi Akademik).

4. Proses Penyusunan dan Seminar KKP

Waktu yang disediakan untuk Penyusunan KKP 5 sesi (15 JP) dan untuk seminar KKP 4 sesi (12 JP). Secara garis besar, proses penyusunan KKP (Lan RI, 2008: 15) adalah sebagai berikut.

a. Penjelasan penyusunan KKP 1 sesi (3 JP)

Penjelasan penyusunan KKP diberikan hari pertama (H1) biasanya oleh Fasilitator/Widyaiswara Penulis Modul atau yang telah mengikuti *Training of Trainer* (TOT) Penyusunan KKP.

b. Konsultasi judul KKP RPKK 2 sesi

Biasanya diberikan hari kedua (H2). Konsultasi judul KKP RPKK bisa dilaksanakan sehari atau dua hari setelah penjelasan. Maksudnya agar peserta mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pengisian Formulir usulan judul yang akan dikonsultasikan pada hari kedua (H2).

Setelah judul disepakati, peserta bisa merancang outline atau sistematika dan penggunaan Teknik Analisis Manajemen (TAM) yang akan dikonsultasikan pada hari ketiga (H3).

Kalau Penyelenggara Diklatpim Tingkat III ini jauh dari kota/tempat para fasilitator, biasanya H1 dan H2 digabung selama 1 (satu) hari menjadi 9 JP. Kesulitan yang dihadapi oleh peserta adalah waktu pengisian Formulir Usulan Judul langsung hari itu juga;

c. Konsultasi dan Bimbingan sistematika dan penggunaan TAM, diberikan pada hari ketiga (H3) selama 6 JP

Biasanya, peserta diberi tenggang waktu satu minggu dari hari

kedua (H2). Maksudnya agar peserta mempunyai waktu yang cukup untuk merancang sistematika dan TAM yang akan digunakan. Selain itu, peserta juga bisa membuat secara garis besar butir-butir (pointer) substansi yang akan dipakai sebagai bahan penulisan.

Pada hari ketiga (H3), Fasilitator/Pembimbing memfasilitasi peserta dalam menetapkan sistematika dan menggunakan TAM sebagai instrumen pisau analisis dalam penyelesaian isu aktual.

Waktu yang disediakan untuk seminar adalah 4 sesi (12 JP). Biasanya dilakukan setelah Observasi Lapangan (OL) dan setelah seminar KKA.

d. Proses Penyusunan dan Seminar KKP

Poses penyusunan Seminar KKP, secara rinci akan dibahas dalam bagian D.

B. Konsultasi dan Pembimbingan

Fasilitator yang memberikan konsultasi atau bimbingan biasanya pengampu Teknik Analisis Manajemen atau Penyusunan KKP (Lan RI, 2008: 15).

Fasilitator yang dianjurkan untuk memberi konsultasi dan bimbingan merupakan TIM terdiri atas 2 orang.

Secara formal/resmi dalam Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III tidak tercantum waktu (jam) tersendiri untuk pembimbingan. Akan tetapi, ada beberapa penyelenggara yang menyediakan waktu tersendiri untuk pembimbingan.

Kegiatan konsultasi dan pembimbingan, di antaranya sebagai berikut.

1. Konsultasi Pemilihan dan Penetapan Judul

Peserta memperoleh masukan materi (Mata Diklat) pada minggu pertama, yaitu materi-materi dari Kajian Sikap Perilaku. Materi dari Kajian Manajemen Publik yang perlu diberikan adalah Teknik-teknik Analisis Manajemen, Membangun Kepemerintahan yang Baik (*Good Governance*), AKIP, dan Pengukuran Kinerja.

Materi-materi tersebut diberikan pada minggu kedua. Materi (Mata Diklat) dari kelompok aktualisasi yang harus didahulukan

adalah prinsip-prinsip/pokok pikiran/dasar-dasar Isu Aktual Sesuai Tema. Setelah itu, ada satu sesi (3 JP). Penjelasan Penyusunan KKP yang diberikan pada hari pertama (H1) sebaiknya diberikan minggu kedua, paling lambat minggu ketiga. Akan tetapi, penjelasan Penyusunan KKP sebaiknya dilakukan lebih cepat agar peserta memilih cukup waktu untuk menyusun KKP. Setelah penjelasan Penyusunan KKP, satu atau dua hari kemudian dilakukan Konsultasi Pemilihan dan Penetapan "Judul KKP".

Untuk konsultasi judul, peserta harus mengisi Formulir Konsultasi Usulan Judul KKP.

Dalam formulir tersebut terdiri atas beberapa butir isian:

1. Nama peserta, cukup jelas;
2. Unit kerja bagi Eselon III cukup jelas. Jika peserta masih menduduki jabatan Eselon IV, diisi unit kerja Eselon IV dilanjutkan dengan Eselon III sebagai atasan langsungnya;
Contoh: Peserta sebagai Kepala Bagian Akademik harus menyebut Eselon III atasan langsungnya, yaitu Subdinas Pembinaan Kesehatan;
3. Jabatan: Bagi Eselon III cukup jelas;
Contoh: Bagi Eselon IV Kepala Kepala Sub.Bagian Administrasi Akademik pada Bagian Akademik UIN SGD;
4. Tugas Pokok: Bagi Eselon III cukup jelas, tetapi bagi Eselon IV tugas pokok yang ditulis tetap tugas Eselon III;
5. Fungsi dan uraian tugas: Diisi dengan salah satu atau beberapa fungsi yang didelegasikan Eselon III menjadi tugas pokok peserta, karena hakikatnya fungsi Eselon III akan menjadi tugas pokok Eselon III. Umumnya dalam susunan organisasi dan tata kerja (SOTK) bagi Eselon III tidak ada rincian fungsi, biasanya yang ada uraian tugas (*Job-description*);
6. Isu Aktual. Supaya diisi sesuai penjelasan sebaiknya mereka memilih salah satu prioritas isu, atau pembulatan dari ketiga isu tersebut;
7. Sasaran, hakikatnya merupakan hasil (*outcome*) yang diharapkan dari penyelesaian masalah.
8. Judul

Setelah dikonsultasikan dengan Fasilitator/Widyaiswara Pembimbing dan telah divalidasi sesuai panduan, “disepakati” judul dengan beberapa perbaikan atau tanpa perbaikan karena telah sesuai dengan panduan/ketentuan, kaidah-kaidah penentuan judul. Hal yang paling penting untuk divalidasi adalah bahwa isu, masalah serta sasaran yang telah ditetapkan “tidak keluar dari bingkai tugas pokok dan fungsi” peserta.

Dianjurkan fasilitator/pembimbing merupakan tim yang terdiri atas dua orang, sehingga peserta yang difasilitasi/dibimbing jumlahnya separuh kelas. Apabila memfasilitasi, membimbing dan memvalidasi usulan pemilihan dan penetapan judul, fasilitator menandatangani kolom fasilitator, artinya sudah “disepakati” JUDUL KKP tersebut. Tidak menggunakan kata persetujuan agar tidak ada tuduhan penyalahgunaan tugas fasilitator/widyaiswara pembimbing.

Setelah usulan judul KKP disepakati, peserta merancang sistematika dan TAM yang akan digunakan dalam proses analisis. Peserta juga bisa menentukan secara garis besar butir-butir (pointer) substansi yang akan menjadi bahan penyusunan KKP. Untuk itu, peserta harus memerhatikan dasar hukum tugas dan fungsi serta Rencana Strategi (Renstra) organisasinya (Eselon II berdasarkan Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999, Peraturan Presiden No. 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2004-2009).

Biasanya peserta diberi waktu sekitar satu minggu untuk mempersiapkan bahan yang akan dikonsultasikan, yaitu sistematika dan TAM yang akan digunakan sebagai pisau analisis.

2. Konsultasi, Pembimbingan Sistematika, dan Penggunaan TAM

Pada dasarnya, peserta bebas menentukan sistematika ataupun penggunaan teknik-teknik analisis manajemen.

a. Sistematika

Walaupun sistematika dibebaskan, dalam panduan ini ada anjuran sebagai kaidah pembuatan sistematika, yaitu terdiri atas tiga bagian, yaitu pendahuluan, isi/konten, dan penutup.

I. PENDAHULUAN

Setidaknya dalam pendahuluan ini berisi:

Latar Belakang;

Isu Aktual;

Lingkup Bahasan.

II. ISI/KONTEN

Bisa terdiri atas beberapa subbab, memuat:

- A. Teori/konsep/prinsip-prinsip dasar yang relevan dengan Isu Aktual yang menjadi prioritas fokus bahasan;
- B. Data/Informasi yang digunakan untuk menggambarkan secara deskriptif keadaan/kondisi situasi organisasi, terutama yang relevan dengan Isu Aktual;
- C. Proses analisis;
Untuk melakukan proses analisis perlu digunakan Teknik-teknik Analisis tertentu yang sesuai;
- D. Rencana kerja (*Action Plan*)
KKP ini adalah Rencana Kerja, jadi tentu harus ada uraian Rencana Kerja sebagai upaya penyelesaian Isu Aktual.

III. PENUTUP

Berupa rangkuman singkat.

3. Penggunaan Teknik-teknik Analisis Manajemen

Dalam proses analisis dapat digunakan berbagai teknik analisis manajemen. Pada prinsipnya, dalam penggunaan TAM, peserta diberi kebebasan dengan syarat dapat mempertanggungjawabkannya, artinya TAM yang digunakan sesuai dengan kebutuhan.

Baik peserta maupun fasilitator/widyaiswara pembimbing diharapkan memahami, bahkan menguasai TAM sehingga memberi kemudahan dalam konsultasi/pembimbingan penggunaan TAM.

KKP merupakan Rencana Kerja yang sangat terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam Perencanaan Nasional, Regional ataupun Daerah. Sampai panduan ini ditulis, masih berlaku beberapa ketentuan, di antaranya Instruksi

Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP), di antaranya PP No. 20 tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan PP No. 21 tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL).

Bagi peserta Diklat dari lingkungan Pemerintah Daerah yang perlu diperhatikan BAB IV UU No. 17 tahun 2004, yaitu yang mengatur penyusunan dan penetapan APBD yang merupakan wujud pengelolaan keuangan daerah yang ditetapkan tiap tahun dengan Peraturan Daerah (Perda).

Hal yang menyangkut belanja, baik di Kementerian/Lembaga maupun di Pemerintahan Daerah harus diperinci menurut organisasi, fungsi, dan jenis belanja.

Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah disusun dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.

Prinsipnya, rencana kerja harus berbasis kinerja. Instansi Pemerintah juga harus melaksanakan prinsip akuntabilitas untuk mempertanggungjawabkan "kinerja" sesuai tugas dan fungsinya. Kinerja suatu instansi pemerintah dapat diukur apabila memiliki Rencana Strategi (Renstra). Payung hukum terkini untuk Renstra adalah Peraturan Presiden No. 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2004-2009. KKP yang merupakan Rencana Kerja Peningkatan Kinerja tentu memiliki kaitan yang logis dengan Renstra.

Oleh karena itu, lebih baik apabila pemilihan teknik Analisis Manajemen (TAM) yang dipergunakan dalam analisis penyusunan Renstra dan dalam penyusunan KKP.

4. Penulisan Narasi

Setelah selesai konsultasi/pembimbingan sistematika serta penggunaan TAM, peserta langsung melengkapi atau menyempurnakan narasi bab demi bab dan subbab. Biasanya, peserta sebelum konsultasi sistematika dan penggunaan TAM telah menulis narasi dengan baik.

Sekalipun demikian, dalam menyempurnakan penulisan narasi, peserta diklat harus mengikuti norma dan kaidah penulisan suatu karya ilmiah, di antaranya: menggunakan data dan informasi. Juga harus mengikuti kaidah teknik penulisan suatu kertas kerja, termasuk tata urutan bab, subbab, tata urutan huruf, dan angka.

C. Teknik Penulisan KKP

Penulisan KKP harus bersifat ilmiah, sistematis, logis, dan objektif dibuat dalam bentuk esai dengan menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Uraianannya harus mudah dipahami oleh pembaca. Dalam hal ini pembaca adalah fasilitator/widyaiswara pembimbing, dalam seminar peserta lain, moderator dan narasumber. Setelah kembali ke unit kerja, pembacanya adalah atasan langsung dan staf yang bersangkutan sebagai pelaksana Rencana Kerja karena KKP ini diharapkan diterapkan/diaplikasikan di unit kerja peserta.

Lebih luas lagi, KKP ini dibaca oleh publik yang memerlukan karena KKP akan disimpan di Perpustakaan Instansi peserta (biasanya pada unit organisasi Kediklatannya) dan Lembaga Administrasi Negara RI. Di samping publik, KKP juga dibaca peserta Diklatpim angkatan berikutnya yang digunakan sebagai pustaka/referensi.

1. Sampul Muka

Pada sampul muka dicantumkan di bagian paling atas Kertas Kerja Perseorangan. Di bawahnya dalam kurung ditulis ringkasan/singkatnya (KKP). Setelah itu, judul KKP, di bawahnya ditulis nama peserta dengan didahului kata "oleh"; di bagian paling bawah adalah nama lembaga/instansi penyelenggara Diklatpim.

Cara penulisannya untuk nama penyelenggara menjadi kewenangan lembaga/instansi penyelenggara supaya sama untuk semua peserta. Tempat bulan dan tahun ditulis paling bawah.

2. Penulisan Bab, Subbab dan Tata Urut Huruf/Angka

- a. Judul bab ditempatkan di tengah-tengah di bawah kata/tulisan bab, semuanya ditulis dengan huruf besar (kapital).

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, D. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara di PPPG Tertulis Bandung*. Tesis. Bandung: PPS UNWIM.
- Ametembun, N.A. 1978. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: IKIP.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2010. *Penelitian Tindakan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Bacal, R. 2004. *How to Manage Performance*. New York USA: Mc Graw-Hill
- Bilmar, P. 2006. *Pengaruh Desain Pekerjaan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya kepada Kinerja Pegawai (Suatu Survei pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Lingkungan*

- Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bandung. Disertasi. Bandung: PPS UNPAD.
- Bin Abdul Aziz Asy-Syallhub, Fuad. 2005. *Mengajar EQ*. Bandung: MQS Publishing.
- Bittel, L.R. 1996. *Pedoman Bagi Penyelia I* (Terjemahan). Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Bolton, R. 2000. *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*. Sidney: Simon & Schuster.
- Boydell. 1983. *A Guide to the Identification of Training Needs*. British: Association for Commercial and Industrial Education.
- Brannen, J. 1997. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. (Terjemahan Kurde, dkk). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brown, H.D. 1994. *Principles of Language Learning and Teaching*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Cascio, W.F. 1996. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*, 5th ed. New York Mc. Graw Hill.
- Castetter B. William. 1996. *The Personal Function in Educational Administration*, Mc Millian.
- CDTL. 2003. *Ideas on Teaching*. Singapore: National University of Singapore, Center for Development of Teaching and Learning.
- Churchill. 2001. *Sales Force Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cleophas, Frans. 2011. *Penggunaan Media Pembelajaran yang Tepat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Craig, L. Robert. 1996. *The ASTD Training and Development, Handbook, A Guide to Human Resources Development*, McGraw-Hill-Inc.
- Craig, R.L. 1987. *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development; American Society for Training and Development (ASTD)*. Mc Graw Hill Book Company.
- Davies, L.K. 1981. *Instructional Technique*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K & J.W. Newstrom. 1990. *Perilaku dalam Organisasi* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Deal, TE. dan Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Delise, Robert. 1997. *Used Problem Based Learning in The Classroom*. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Deming, W. Edwards 2000. *Out of The Crisis* (1. MIT Press ed. ed.). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Depdikbud. 1985. *Pendidikan Luar Unit/Bagian*. Jakarta: Dikmas.
- Depdiknas. 2002. *Pedoman Penerapan Manajemen Berbasis Unit/Bagian di Jawa Barat*. Bandung: Depdiknas Provinsi Jabar.
- Dessler, G. 1998. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Agus Dharma. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, A. 1998. *Perencanaan Pelatihan*, Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud.
- Dit PPTK dan KPT 2004. *Modul Peningkatan Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Tenaga Kependidikan dan Ketenagaan Perguruan Tinggi.
- Ditjen PLSP. 2001. *Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (PLSP) dan Pelaksanaan Program Tahun 2001 Serta RAPBN Tahun 2002*. Jakarta: Diknas.
- Eriston, Hedy. 2011. *PTS Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Membuat Power-point untuk Media Pembelajaran melalui IHT di SMK Teknik Industri Purwakarta*. Purwakarta: SMK TI Purwakarta.
- Ermaya Suradinata. 2002. *Psikologi Kepegawaian*. Bandung: Ramandan.
- Fishbein, M.I. and Ajzen, T. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior, An Introduction to Theory and Research*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 15.
- Foss, J. Nicolai. 2000. *Strategy, Bargaining and Business Organization: Some Thoughts on the Transaction Cost, Foundations of Firm Strategy*. Frederiksberg. Denmark: Copenhagen Business School.
- Franco, E.A. 1991. *Training*. Quizon City: Kalayan Press Mktg Ent Inc.
- Gary Dessler. 1997. *Human Resource Management*. Seventh Edition. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company-New Jersey 07458.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Gijbels, D, Dochy, F dan Van de Bossche, F. 2005. *Effects of The Problem Based Learning. A Meta-analysis from the Angle Measurement. Journal Review of Educational Research*. Vol. 75.
- Gomes, Faustino Cardeso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Goodlad, John I. 1999. *Educating Teachers: Getting It Right the First Time* in Roth, R. 1999. *The Role of the University in the Preparation of Teachers*. Philadelphia: Falmer Press.
- Hall, D. T. & Good, J. G. 1986. *Human Resources Management*. London: Scott, Foresman and Company.
- Hamalik, Oemar. 1993. *Pengembangan Kurikulum Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Sistem dan Prosedur)*. Bandung: Trigenda Karya.
- _____. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2000. *Model-model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PPs UPI.
- _____. 1993. *Sistem dan Prosedur Pengembangan Kurikulum, Lembaga Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Trigenda Karya.
- Hammond, L.D. 1999. *The Case for University-Based Teacher Education*. Philadelphia: Falmer Press.
- Hardijanto. 2000. *Pembinaan Karier PNS melalui Jabatan Fungsional*. Jakarta: Deputi III Menpan Bidang SDM Aparatur.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Hariani, Muji dan Muhadjir, Noeng. 1990. *Evaluasi Kemampuan Mengajar*. Jakarta: PPP3G Dikbud.
- Harsono. 2004. *Problem Based Learning*. Yogyakarta: Fakultas Kedokteran Universitas Gajahmada.
- Harun Al-Rasyid. 1994. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pasca-Sarjana Universitas Padjadjaran.
- _____. 2004. *Metode Statistika*. Bandung: Program Pasca-Sarjana Universitas Padjadjaran.

- _____. 1988. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: LP3E UNPAD.
- Hasan, F. 2000. *Catatan Sekitar Masalah Pendidikan*. Kompas, 28 Februari 2000
- Hasibuan, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Ian Reece & Stephen Walker. 1997. *Teaching, Training and Learning*. Sixth Edition, BEF.
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti PPLPTK.
- Ihsan, F. 1996. *Dasar-dasar Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Indriartoro, Nur & Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Irianto Jusuf. 2001. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*. Jakarta: Insani Cendekia.
- Isaac, S. and Michael, W.B. 1981. *Handbook in Research and Evaluation; For Education and Behavioral Sciences*. Second Edition. San Diego, CA: Edits Publisher.
- James, R.D & Davis, A.B. 1998. *Effective Training Strategies, A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in San Francisco: Organizations*. Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Jerrold E. Kemp. 1987. *Instructional Design*. David Lake Publisher.
- John P.K, & Heskett, J.L. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Edisi Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- John Toye. 2006. *Modern Bureaucracy, Research Paper No. 2006/52*, Unived Nations University.
- Kast dan Rosenzweg. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Hasymi. Edisi 4. Bandung: Bumi Aksara.
- Koentjaraningrat. 1986. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Komaruddin. 1988. *Kamus Istilah Skripsi dan Tesis*. Bandung: Angkasa.
- Kotter, John P. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: Prenhalindo.

- Krause, Donald G. 1997. *The Way of The Leader*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Laired, D. 1995. *Approaches to Training and Development*. Revised 2nd Edition, Addison – Wesley: Publishing Company.
- Lembaga Administrasi Negara. 2010. *Jurnal Diklat Aparatur*. Volume 6. Nomor 1.
- Leung, T.P. 2005. *Education Quality Work: The Hongkong Experience*. Hongkong: The Hongkong Institute of Education.
- Lunenburg, C. Ornstein C. 2000. *Educational Administration Concept and Practices*, Wadworth/Thomson Learning 10 Davis 2Drive. Belmont CA 94002-3098 USA.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavioral*. Fifth Edition. California: McGraw Hill International.
- Lynton, R.P. dan Udai Pareek. 1992. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Mahsunah dkk. 2012. *Materi Pendidikan dan Latihan Profesi Guru*. Jakarta.
- BPSDM-Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan. Jakarta: Kemendikbud.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafr. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manihuruk, AE. 1980. *Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979: Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Inaltu.
- Marsudi. 2005. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara (Studi Tentang Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Pendidikan dan Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Widyaiswara di Lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Jakarta)*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Martin Albrow. 2004. *Birokrasi*. Cet. 3. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Martoyo, M. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Marzuki, M.S. 1992. *Strategi dan Model Pelatihan*. Malang: IKIP Malang.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara RI. 2009. *Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. Jakarta: PKP2A I LAN RI.
- Meredith, Geoffrey, G. et.all. 2002. *The Practice of Entrepreneurship*. International Labour Organization. Geneva.
- Moekijat. 1990. *Pengembangan dan Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.
- _____. 1990. *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Moeliono, A.M. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Depdikbud.
- Muhammad Riasid. 2002. *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan Indonesia*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Mulyadi, D. 2004. *Faktor-faktor Strategik yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan (Studi tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Mutu terhadap Kinerja Dosen STIA LAN)*. Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nankervis, Alan R, Robert L 1999. *Compton, Terence E McCarthy. Strategic Human Resource Management*. Second Edition. Nelson An International Thomson Publishing Company.
- Nasution, S. 1982. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bina Aksara.
- Nawawi, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Ndraha. T. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rasto. 2006. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Mengajar Guru (Penelitian Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Rumpun Bisnis Dan Manajemen Di Kota Bandung)*. Tesis. Bandung: PPS UPL.
- Rahayu, D. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pamong Belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat*. Tesis. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

- Rahman, A. 1997. *Hubungan Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kualitas Kinerja Dosen*. Tesis. Bandung: Program Pascasarjana IKIP Bandung.
- Robbins, SP. 1996. *Teori Pengembangan Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rukmana, A. dan Rahyasih, Y. 1994. *Pengelolaan Tenaga Kependidikan, dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Tim Dosen MKDK Pengelolaan Pendidikan.
- Ruky, A.S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rusidi. 1989. *Dasar-dasar Penelitian dalam Rangka Pengembangan Ilmu*. Bandung: Program Pasca-Sarjana Unpad.
- Rusman. 2002. *Training Needs Analysis*. Bandung: UPI Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan.
- Sadiman, Arief S. (dkk). 2009. *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saefuddin Azwar. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sasongko. 2003. *Penerapan dan Kebutuhan Pemelajaran Life Skills di Unit/Bagian dan Madrasah*. *Jurnal Mimbar Pendidikan* 2 (22).
- Savin Baden, Maggi. 2003. *Facilitating Problem Based Learning*. USA: The Society for Research into Higher Education. Open University Press.
- Schein, E.H. 1985. *Psikologi Organisasi*. Alih Bahasa oleh Nurul Iman. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Schwartz, J. David. 1990. *The Magic of Thinking Big: Berfikir dan Berjiwa Besar*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S.P. 1992. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.

- _____. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE.
- Singarimbun, M dan Effendi. S. 1987. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siswanto, B.S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers R.M., Porter, L.W. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed New York Mc. Graw Hill.
- Stenhouse, L. 1984. *Artsitry and Teaching: The Teacher as Focus of Research and Development*, dalam Hopkins, D. & Wideen, M. *Alternative Perspective on School Improvement*. Lewes: Falmer.
- Suchad, Agam. 1997. *Model-model Pengembangan Minat dan Kegemaran Membaca Siswa*. Jakarta: Depdikbud.
- Sudarwan Danim. 2011. *Pengembangan Profesi Guru: Dari Induksi ke Profesional Madani*. Jakarta: Media Perhalindo.
- _____. 2010. *Profesionalisasi dan Kode Etik Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Sudjana, D. 1983. *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Theme 76.
- Sudjana, H.D. 1997. *Peranan PLS dalam Pengembangan SDM Berkualitas, Makalah Seminar Nasional PLS dan Konperensi ISPPSI*. Surabaya.
- _____. 2004. *Manajemen Program Pendidikan, untuk pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Sudjana, N. 1997. *Penilaian Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 1997. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- _____. 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi para Penelitian*. Bandung: Tarsito.
- Sudomo. 1974. *Pendidikan Non Formal di Indonesia*. Malang: FIP IKIP Malang.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

- Suharno. 2005. *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Suharyanto, Hadriyanus dan Agus Heruanto Hadna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Sukmalana, S. 2003. *Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta, Analisa Pengaruh Tingkat Pendidikan, Motivasi Berprestasi, dan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Dosen dalam Tridarma Perguruan Tinggi di Tiga Perguruan Tinggi Swasta Jawa Barat*. Disertasi. Bandung: PPS UPI.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosdah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumantri, S. 2000. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Fakultas Psikologi Unpad.
- Suparman, Atwi. 2001. *Garis-garis Besar Program Pengajaran dan Satuan Acara Pengajaran (GBPP & SAP)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Suparno. 2001. *Pengembangan Pola Karier PNS dan Diklat: Buletin Pengawasan*.
- Supriadi, D. 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Widyaaiswara*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Supriatna, Dadang. 2009. *Pengenalan Media Pembelajaran*. Jakarta: Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Taman Kanak Kanak Dan Pendidikan Luar Biasa.
- Surakhmad, W. 1998. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: TARSITO.
- Suryadi A. 2001. *Menyoal Mutu Pendidikan*. Kompas, 4 April 2001.
- Suryadi, E. 2004. *Pengaruh Sistem Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja (Studi Tentang Peristiwa Komunikasi, Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Manajer Tingkat Dasar Pada BUMN Sektor Jasa di Jawa Barat)*. Disertasi. Bandung: Program Pasca-Sarjana Universitas Padjadjaran.
- Suryana. 2002. *Kewirausahaan (Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses)*. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.

- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Susilo, D. 2001. *Pokok-pokok Pikiran Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Sutanto, Adi. 2002. *Kewirausahaan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sutarto. 1995. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sutermester, A. Robert. 1976. *People and Productivity*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Sutisna, O. 1999. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*. Bandung: Angkasa
- Syarif, Rusli. 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan*. Bandung: Angkasa.
- Sykes, Gary. 1999. "No Standards or New Standards? The Future of Teacher Certification" in Roth, /The Role of the University in the Preparation of Teachers. Philadelphia: Falmer Press.
- The World Bank. 2008. *Teacher Certification in Indonesia: A Strategy for Teacher Quality Improvement*. Jakarta: The World Bank, Royal Netherlands Embassy, and Depdiknas.
- Thiagarajan, Simmel and Simmel. 1985. *Development Research Modelin Education*. Boston: Alyn and Bacon Inc.
- Thompson, G. et.al. 1959. *Educational Psychology*. New York: Appleton Century Crofts, Inc.
- Tilaar, H.A.R. 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, F dan Diana, A. 1998. *Total Quality, Management*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjondronegoro, Sediono M.P. 2005. *Sistem Pendidikan di Indonesia: Tantangan dan Harapan*. Yogyakarta: Komisi Ilmu-Ilmu Sosial. Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Torp, Linda dan Sage Sara. 2002. *Problem as Possibilities, Problem Based Learning*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.

- Trisnamansyah, S. 1985. *Dasar-dasar Metode Penelitian*. Bandung: IKIP Bandung.
- Trisnamansyah, S. 1997. *Peran PLS Dalam Pembangunan Masyarakat Gemar Belajar, Makalah Seminar Nasional PSL dan Konferensi ISPPSI*. Surabaya.
- Ukas, M. 2005. *Pengaruh Budaya Kerja, Kinerja dan Imbal Jasa, terhadap Kepuasan Kerja Dosen Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS-UPI*. Tesis. Bandung: PPS UPI.
- _____. 1999. *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung: Ossa Promo Bandung.
- Umaedi. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Usman, Moh. Uzer. 1994. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Vollmer dan Mills, 1982. *Professionalization*. New York: Jossey Bass.
- Wahyudi, B. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: BPFE.
- Wether Jr., W.B. E. Davis, Keith. 1997. *Human Resource and Personnel Management*, Fifth Edition Mc. Graw Hill, Inc.
- Wiedarti, Pangesti Ed. 2005. *Menuju Budaya Menulis*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Wills, M. 1993. *Managing The Training Process: Putting The Basics Into Ractice*, England: Mc. Graw Hill Book Company Europe.
- Wittrock, M.C. 1999. *Handbook of Research on Teaching*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Yoder, D. 1962. *Personel Principles and Policies*, Prentice Hall Inc, Maruzen Company Ltd, Second Edition.
- Yuniarsih, T. dkk. 1998. *Manajemen Organisasi*. Bandung: IKIP Bandung Press
- Zimerer, Thomas W dan Scarborough, Norman, M. 1998. *Essentials Entrepreneurship and Small Business Management*. 2nd Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Peraturan dan Perundang-undangan:

- Keputusan Kepala Pusat Diklat Kehutanan Nomor: Sk.126/Dik-2/2004 tentang Pedoman-pedoman Pelaksanaan Kegiatan Kewidyaiswaraan.
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor: Kep. 264/Men/2004 tentang Pola Karir dan Diklat Instruktur Pegawai Negeri Sipil.
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, 2002. Jakarta, kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Bersama Mendiknas, Menneq PAN dan RB, Mendagri, Menkeu, dan Menag tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil, tanggal 3 Oktober 2011
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Jakarta. 2010
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Jakarta. 2009.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Nasional.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. Per. 22/Men/IX/2009 tentang Penyelenggaraan Pemagangan di Dalam Negeri.
- Peraturan Pemerintah No. 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2010 tentang Penelitian dan Pengembangan serta Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Depdiknas.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Tenaga Kerja.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Depdiknas.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Indonesia.

PROFIL PENULIS

- Nama : Hasan Basri, Dr., M.Ag.
Tempat/Tanggal Lahir : Lampung, 5 Mei 1965
Alamat : Komp. Permata Biru Blok AG-70. RT.05/
24 Ds. Cinunuk, Kb. Bandung
Pendidikan Formal : SD 1979 di Lampung
MTs. 1983 di Serang-Banten
PGAN 1986 di Serang-Banten
S-1 1992 di IAIN SGD Bandung
S-2 2002 di IAIN SGD Bandung
S-3 2014 di UIN SGD Bandung
Pendidikan Non-Formal : Pesantren Al-Khairiyah, Cilegon-Banten
Pesantren At-Thahiriyah, Serang Banten

- Riwayat Pekerjaan : 1. Pengelola Jurnal Pendidikan, Fak. Tarbiyah IAIN SGD-BDG
2. Staf Khusus Pembantu Dekan I Fak. Tarbiyah IAIN SGD-BDG
3. Sekretaris Jur. Pendidikan Fisika, Fak. Tarbiyah IAIN SGD-BDG
4. Ketua Program D-2 PAI, Fak. Tarbiyah dan Keguruan UIN SGD
5. Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan FTK UIN SGD
6. Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama FTK UIN SGD-Bandung
7. Sekretaris Program Kualifikasi Guru Agama Jawa Barat
8. Ketua Pelaksana Program Sertifikasi Guru Agama Jawa Barat
- Riwayat Organisasi : 1. GEMA KOSGORO Jawa Barat
2. ICMI Orsat Bandung Timur
3. ICMI Orwil Jawa Barat
4. ADI (Asosiasi Dosen Indonesia) Jawa Barat

Saat ini penulis merupakan dosen fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Ia juga pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam dan sekarang menjabat Pembantu Dekan III Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SGD Bandung.

Karya tulisnya yang telah diterbitkan di antaranya *Filsafat Pendidikan Islam*, *Landasan Pendidikan Islam*, dan *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Ia juga aktif dalam penelitian, di antaranya Pengembangan Sistem Pembelajaran.

H. A. Rusdiana lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm.) dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang

tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta tahun 2002. dan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, tahun 2012.

Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, sebagai Dosen PNS pada UIN Bandung. Sampai saat ini ada enam buku ajar, yaitu *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC 2010), *Antropologi Pendidikan* (BatiC 2011), dan buku lepas *Manajemen SDM* cet.II (Arsad, 2013), *Manajemen Kewirausahaan* (Arsad, 2013), *Pendidikan Kewirausahaan* (Insan Komunika, 2013), *Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan* (Insan Komunika, 2013), *Konsep Inovasi Pendidikan* (Pustaka Tresna Bhakti, 2013). Sampai saat ini penulis menunggu terbitnya 5 judul buku tentang Manajemen dan Pendidikan dari Penerbit Pustaka Setia Bandung.

Kegiatan penelitian yang telah dilakukan penulis terdiri atas 5 judul penelitian yang telah dilakukan sejak tahun 2007, dan 6 tulisan jurnal nasional, di antaranya 1 tulisan jurnal internasional. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang mengembangkan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun dan sekaligus sebagai Ketua Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.